



Ministerio de Educación Superior
Universidad de Ciego de Ávila
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales.



**TRABAJO FINAL EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE ESPECIALISTA
DE POSGRADO EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL
TURISMO.**

TÍTULO: Metodología para aplicar el sistema de pagos por resultados como una contribución a la elevación de los indicadores productivos y de eficiencia de los trabajadores de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

Autora: Noelia Agüero Allén.

Tutora: MSc. Gladys Gutiérrez Pérez

Junio, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la parte espiritual que todos tenemos pero no la vemos, a mi Familia y a mi Tutora.

Noelia.

PENSAMIENTO

Cada uno de los movimientos de cada individuo se realiza por tres únicas razones: por honor, por dinero o por amor.

Napoleón Bonaparte.

SÍNTESIS DEL TRABAJO DE DIPLOMA

En los documentos rectores de la política económica del país queda plasmado con toda intencionalidad, el propósito de avanzar en el cumplimiento del principio socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”, sustentado en las normas legales actualizada por la resolución 6 del año 2016, que establece los procedimientos de aplicación para las formas de pago por los resultados del trabajo. El presente trabajo se desarrolla en la Sucursal Palmares Ciego de Ávila y aborda esta problemática enmarcada en las insuficiencias relacionadas con la retribución a los trabajadores que afecta el cumplimiento de sus compromisos productivos. La aplicación de una metodología que de manera flexible es utilizada como una herramienta para la adecuar el sistema de pagos a las características de la sucursal, considerando las regulaciones vigentes, lo que permite elevar los indicadores productivos y de eficiencia demostrándose en el análisis comparativo realizado de los períodos 2017 respecto al 2016. Para ello se aplicaron diversos métodos de investigación científica tanto teóricos como empíricos, entre ellos los métodos de análisis y síntesis, inducción y deducción, métodos de análisis colectivo, análisis de la documentación de la entidad, observación científica, la encuesta y programas informáticos como Microsoft Excel, los cuales fueron válidos para la realización del trabajo. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio se puede inferir que la metodología aplicada permite aplicar un sistema de pagos que se corresponde con los resultados alcanzados, logrando la participación de los trabajadores para mejorar los resultados económicos y financieros de la Sucursal.

INDICE

	PAG
Introducción	1
1.1 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y la competitividad empresarial.	6
1.2 Los sistemas de pagos.	11
1.3 Los sistemas de pagos en Cuba.	14
Capitulo: 2 Diseño del sistema de pagos para la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.	22
2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.	22
2.2 Metodología aplicada para diseñar el sistema de Pagos por resultados.	22
2.3 Resultados de la aplicación de la metodología para diseñar el sistema de pagos por resultados en la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.	26
Conclusiones.	34
Recomendaciones.	35
Bibliografía.	36
Anexos	39

INTRODUCCIÓN

El contexto actual cubano plantea la necesidad de aplicar una estrategia económica que permitiera avanzar hacia la construcción de un socialismo próspero y sostenible, a partir del desarrollo armónico de las relaciones productivas y en correspondencia con las fortalezas y potencialidades del país.

En este sentido se han adoptado decisiones organizativas, metodológicas y legislativas, con el objetivo de actualizar el modelo de desarrollo económico y social, es por esta razón que en el VII congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado recientemente, se aprueba el documento “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista” (Tabloide. 2017) que tiene el objetivo de establecer las bases teóricas y las características esenciales del modelo económico y social, de modo que sirva de guía teórica y conceptual para la construcción del socialismo cubano.

En este documento en su párrafo 53 se plantea que: “El incremento de la producción social y la riqueza es premisa imprescindible para la su justa distribución, elevar gradual y sosteniblemente el nivel de vida (...)” (Tabloide. 2017), y más adelante en el párrafo 83 entre las transformaciones a lograr por el modelo se plantea que “La aplicación del principio de distribución socialista con arreglo al trabajo aportado, criterio diferenciador de los ingresos, que constituye la fuente principal de mejoramiento del bienestar y de la realización de los proyectos personales, familiares y colectivos.” (Tabloide. 2017)

Así queda plasmado con toda intencionalidad, el propósito del país de avanzar en el cumplimiento del principio socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”, sustentado en la norma legal actualizada por la resolución 6 de marzo del año 2016, que establece los procedimientos de aplicación para las formas de pago por los resultados del trabajo.

En correspondencia con las políticas del país y las regulaciones jurídicas al efecto, el Ministerio del Turismo y su sistema empresarial desarrollan transformaciones económicas y estructurales dirigidas al perfeccionamiento empresarial, muy ligado a Gestión de los recursos humanos, se encuentra la determinación de sistemas de pagos que estimulen resultados productivos con eficiencia y calidad en los servicios.

La sucursal Palmares de Ciego de Ávila, insertada en el sistema del turismo, se dedica a las actividades de restaurantes y recreación, ofreciendo a los clientes que visitan el destino turístico Jardines del Rey, servicios auténticos y diversos en sus instalaciones, proporcionando valores culturales y de naturaleza en un ambiente seguro. Además busca elevar sus resultados económicos partiendo del incremento de sus ventas y la racionalización de sus costos, para lograr estos resultados positivos, debe haber una estrecha vinculación entre el plan anual de la empresa, la contabilidad y los sistemas de pagos, donde el plan expone las metas a alcanzar, la contabilidad expresa el cumplimiento real del plan y los sistemas de pago premian o penalizan los resultados obtenidos en la ejecución del plan, con la calidad requerida, cuando uno de esos tres elementos no funciona bien las implicaciones pueden ser graves para la retribución de los trabajadores.

En la actualidad en la sucursal existen insuficiencias relacionadas con incumplimientos de los planes de ventas e índices de costos y gastos, baja productividad del trabajo, alta rotación de los trabajadores, desmotivación de los trabajadores por la actividad que realizan y afectaciones al clima laboral. Todo lo que sugiere el problema científico siguiente:

¿Cómo elevar el aporte productivo y de eficiencia de los trabajadores de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila?

Es así que el objetivo general de este trabajo sea:

Aplicar metodología para el sistema de pagos por resultados, sustentado en las regulaciones vigentes, que permita elevar los indicadores productivos y de eficiencia de los trabajadores de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

Los sistemas de pagos por resultados constituyen una herramienta para lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad de los servicios, permite fortalecer la gestión empresarial y elevar el nivel de vida de los trabajadores a partir de una retribución justa de acuerdo al aporte individual.

Los sistemas de retribución salarial son un componente de la gestión del capital de trabajo y por su importancia deben ser diseñados para cada actividad específica, dependiendo de las dimensiones y variables que la caracterizan. El diseño de sistemas de retribución facilita la toma de decisiones gerenciales contribuye al

incremento de la productividad del trabajo y demás indicadores de eficiencia relacionados.

Para cumplir el objetivo se realizaron los siguientes Tareas Científicas:

1. Fundamentación teórica, gnoseológica y metodológicamente los sistemas de pagos por resultados como componente de la gestión del capital humano.
2. Determinación del estado actual de la retribución salarial de los trabajadores y sus efectos en los resultados económicos de la Sucursal Palmares de Ciego de Ávila.
3. Diseño y estructura de metodología para aplicar el sistema de pagos por resultados para elevar los indicadores productivos y de eficiencia de los trabajadores en la Sucursal Palmares de Ciego de Ávila.
4. Aplicación de la metodología para el sistema de pagos por resultados para elevar los indicadores productivos y de eficiencia de los trabajadores en la Sucursal Palmares de Ciego de Ávila.

Para la realización de este estudio se emplean diferentes métodos de la investigación científica:

Del nivel teórico:

1. Método de análisis y síntesis: se utiliza para estudiar los elementos que componen los sistemas de pagos. Permite la selección de los indicadores necesarios para establecer la retribución por el resultado.
2. Método de inducción y deducción: se utiliza para analizar los indicadores de directivos y límite y obtener conclusiones particulares de cada uno de ellos y posteriormente analizarlos de forma integrada para dar una visión general sobre la viabilidad de los mismos en la entidad objeto de estudio.
3. Método histórico-lógico: se utilizó para el análisis de los sistemas de pagos por resultados, las regulaciones, experiencias en su aplicación y los métodos de evaluación y las diferencias al aplicar las técnicas en el estudio de factibilidad económica realizado.

Del nivel empírico:

1. La observación: permite conocer las características de la entidad objeto de estudio.

2. Método heurístico o consulta: (entrevista no estructurada) se utiliza para intercambiar con los especialistas vinculados la actividad productiva y de servicios, considerándose de gran utilidad para el desarrollo del trabajo, ya que esta consulta representa una valiosa fuente de información y de retroalimentación que permite conocer las características de la entidad objeto de estudio y las ventajas que generará esta forma de pagos por resultados.

3. El análisis documental a partir de la revisión de otros sistemas de pagos implementados con anterioridad y el análisis de la información económica y financiera de la Sucursal.

4. Entrevista: Para realizar el análisis de la problemática, relacionada con la retribución y los impactos negativos ocasionado en la productividad y los resultados económicos de la sucursal.

5. Procedimientos matemáticos: Para la recolección y procesamiento de los datos relativos a cada uno de los indicadores calculados utilizando herramientas informáticas como el Excel.

6. Trabajo con criterio de especialistas: Para la validación de los pasos de ejecución de la metodología. Fue aplicado a un grupo de 10 especialistas y profesionales de las áreas de resultados claves de la empresa Palmares.

La metodología utilizada para estructurar el sistema de pagos toma como base referencial las tendencias en investigaciones internacionales y nacionales y se contextualiza a los sistemas de retribuciones adaptado al sector turístico y las regulaciones legales vigentes, también se consideran las experiencias de directivos y trabajadores que son reveladas en el diagnóstico de la situación actual de la retribución salarial a los trabajadores.

El aporte práctico de la investigación consiste en el diseño de un sistema de pagos a los trabajadores según sus resultados, teniendo en cuenta las características y condiciones particulares de la sucursal Palmares Ciego de Ávila, que han sido reveladas a partir del diagnóstico realizado dentro del marco legal vigente.

El trabajo se encuentra estructurado en dos capítulos; el primero de ellos fundamenta la teoría sobre los sistemas de pagos y sus efectos en los resultados económicos, además de las regulaciones vigentes en el contexto cubano.

En el segundo capítulo de la investigación se fundamenta, profundiza y analiza la situación actual de los sistemas de pagos de la empresa, así como el sistema de pagos por resultados que se propone.

A continuación, aparecen las Conclusiones y Recomendaciones que se obtienen con la investigación; así como, la bibliografía consultada y los anexos que fundamentan los análisis y criterios.

DESARROLLO

Capítulo: 1 Fundamentación teórica.

En este capítulo se expone el marco conceptual y contextual relacionado con los sistemas de pagos por resultados del trabajo como componente del sistema de gestión del capital humano, de forma tal, que es posible apreciar la precisión y alcance de la investigación desarrollada.

1.1 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y la competitividad empresarial.

Uno de los rasgos característicos del panorama empresarial actual es el aumento de la intensidad de la competencia en, prácticamente, todos los sectores de actividad. Como consecuencia del aumento de la competencia, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad a largo plazo; por tanto, poseer ventajas competitivas se revela como requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior a la de los competidores. Al hablar de ventaja competitiva, nos referimos al hecho de que ciertas características de la empresa pueden permitir diferenciarla de sus competidores y colocarla en una posición de superioridad con respecto a ellos.

Las diferencias entre empresas vendrán marcadas más por factores no observables, en su mayoría intangibles, como capacidades, habilidades de sus miembros o su cultura organizativa, etc. Destacándose el papel de los recursos humanos y del conocimiento que en ellos reside, más que por factores cuantitativos y tangibles.

De ahí que se considere que uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son los recursos humanos y la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de recursos humanos, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos.

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel al recurso humano, de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel

tecnológico alcanzado por la mecanización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva y social.

El desarrollo y la evolución de los recursos humanos dentro de la organización han sido abordados desde diversos enfoques. Aceptada su trascendencia, resulta de vital importancia la gestión de los recursos humanos, por tanto, su estudio es esencial.

La gestión de los recursos humanos es la acción o efecto de administrar o dirigir los recursos humanos; es la encargada de lograr la visión a través de una gestión estratégica de los recursos humanos en su propia área. Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que estas se esfuercen en lograr las metas organizacionales. Administrar es una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales.

Cuando se habla de Gestión de Recursos Humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, la cultura de las organizaciones, etc. Se trata de ejecutar la Gestión con un enfoque estratégico.

La dirección estratégica de recursos humanos tiene como objeto central de estudio a los recursos humanos y, también, su gestión y su dirección y las vías que permitan ponerlos a disposición de los intereses de la propia organización, de forma que converjan intereses de empleados y organización. Gestionado, todo ello, a través de diversas prácticas y distintas modalidades de relación de empleo. La dirección de recursos humanos se ocupa de atraer, retener, desarrollar y motivar a los recursos humanos de su empresa mediante diversas prácticas, con el fin de poder contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, con ello, lograr mejorar los resultados organizativos.

Wright y McMahan (2014) definieron la dirección estratégica de recursos humanos como el modelo planificado de utilización, despliegue y actividades de los recursos humanos, orientado a favorecer que la organización alcance sus objetivos.

Bajo el enfoque de la dirección estratégica de recursos humanos, se concibe al sistema de recursos humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos, complementarias entre sí, que logran efectos más potentes que la suma de los efectos logrados de forma individual por cada una de ellas.

Por tanto, la Gestión de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

La Gestión de los Recursos Humanos se reconoce por cuatros aspectos significativos tales como:

1. Considerar los Recursos Humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una Gestión avanzada de los Recursos Humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
2. Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio, con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
3. Desarrollar una Gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una Gestión por competencias, a una Gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.

4. Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

Además, concibe tres objetivos principales para su buen desarrollo y estos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Definiciones de Recursos Humanos.

La literatura ha ofrecido diversas definiciones del recurso humano, utilizando diversos términos como capital humano, activo humano, recurso humano, aportando diversos matices al concepto.

Una de las primeras definiciones de recurso humano la ofrece Boudreau (2015) considerando que el factor humano, como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender.

De forma más completa, Wright, McMahan y McWilliams (2014) definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles (Ordiz y Avella, 2012).

Una de las definiciones más completas del recurso humano, es la definición de Barney y Clark (2012), puesto que recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a las personas y que éstas utilizan en su desempeño en la organización.

Estos autores definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

Impacto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados de la organización.

La dirección y gestión de recursos humanos persigue contribuir positivamente a los resultados y desempeño de la organización. Delery y Doty (2016) evidencian que las prácticas en la gestión de recursos humanos pueden mejorar el desempeño de la empresa cuando están internamente alineadas y orientadas a favorecer comportamientos que permitan alcanzar una determinada ventaja competitiva.

Las empresas pueden desarrollar su capital humano mediante la utilización de prácticas de recursos humanos tales como el desarrollo, selección, evaluación, formación y sistemas de remuneración dirigidos a atraer, identificar y retener a los empleados de alta calidad.

Las prácticas de recursos humanos son el principal medio mediante el que las empresas pueden influir, estructurar y orientar las habilidades, conocimientos, actitudes, afectos y comportamientos de los empleados para que realicen correctamente su trabajo y, de este modo, se alcancen los objetivos organizativos (Collins y Clark, 2010).

La literatura de dirección estratégica de recursos humanos trata de identificar aquellos sistemas de prácticas de recursos humanos que logren altos niveles de desempeño en los empleados, pudiendo contribuir, de este modo, a la mejora del resultado organizativo.

Una de las prácticas de recursos humanos más extendida y utilizada es, sin lugar a dudas, la retribución. El sistema de retribución juega un papel crítico a la hora de retener empleados valiosos y a la hora de motivarlos para que desarrollen altos niveles de desempeño (Gómez, Mejía, 2016).

Las organizaciones con sistemas de retribución en los que una parte de la remuneración se vincula al nivel de desempeño logrado por el individuo, el grupo y/o la empresa, logran favorecer la retención de sus empleados. Además ayuda a que los empleados tengan claras las tareas que deben realizar, los objetivos que deben alcanzar y les incentiva a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar estas tareas y alcanzar dichos objetivos. Estas consideraciones han propiciado que las empresas conciban sus sistemas de retribución como una práctica que debe ir más allá de un simple salario fijo, vinculándolos a la cantidad y calidad del trabajo aportado.

El sistemático análisis de la Gestión de los Recursos Humanos y en particular lo relacionado con la Retribución y Estimulación al personal contratado es algo que interesa mucho al sector empresarial cubano en estos tiempos, ya que en la medida en que el empleado sea recompensado será su esfuerzo para que su trabajo sea lo más eficiente y eficaz posible. La estimulación material y moral, es un sistema de la gestión integrada del Capital Humano, y en la sociedad socialista se rige por el principio de distribución “de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. En esta cadena causal entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos, las prácticas de recursos humanos juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2017).

1.2 Los sistemas de pagos

En los finales del siglo XIX Carlos Marx puso de manifiesto como el valor o precio de la fuerza de trabajo se convertía en salario o “en el valor y precio del trabajo mismo” y la importancia decisiva de esta transformación indicando que el salario presenta formas muy variadas y expone las dos formas fundamentales y predominantes del salario que denominó “salario por tiempo” y “salario por piezas”. Señaló Marx (1973) que “...la fuerza de trabajo se vende siempre por un determinado tiempo. Por tanto, la forma transfigurada en que se presenta el valor

diario, semanal, etc. de la fuerza de trabajo es el del salario por tiempo, es decir, por días, semanas, etc.”

El salario es la retribución monetaria que el trabajador recibe en función de la eficiencia obtenida en el trabajo, realizado en correspondencia con el sistema de pago aplicado y que las reglas o principios sobre el salario racionalmente entrelazados entre sí constituyen el sistema de pago, acorde con las definiciones de mayor aceptación sobre un sistema.

Los sistemas de pago cualesquiera que sean tienen una doble función, por una parte, están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Un sistema de pago o de retribución salarial por rendimiento para la producción o los servicios, debe basarse en un conjunto de principios que coadyuven a que sea representativo, objetivo, concreto y eficiente en su aplicación práctica, de forma que se obtenga el máximo de beneficios posibles compartidos entre la organización y los trabajadores y que como resultado final satisfaga las expectativas de la sociedad. De esta forma sociedad-empresa-trabajador concilian sus intereses a favor del desarrollo.

El sistema de pago por resultados se rige por una serie de principios los cuales son de vital cumplimiento para las empresas, estos son:

- Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.

- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida.
- Deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.
- Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores.

Es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo, deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

También cuando las metas a alcanzar son extremadamente elevadas, los sistemas de pago penalizan el salario por los incumplimientos o no reciben el salario por el cumplimiento de sus indicadores formadores y crean desmotivación entre los trabajadores que realizaron esfuerzos y no lograron resultados.

Ambos hechos son indeseables, de ahí la importancia de estudiar al detalle cada sistema y evaluar constantemente sus resultados y realizar los cambios que sean

necesarios, a fin de mantener una vinculación entre la eficiencia obtenida y el salario devengado.

“Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.” (NC ISO/IEC 17000:2005)

Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

1.3 Los sistemas de pagos en Cuba.

A partir de la segunda mitad del año 1960 como resultado de los procesos de nacionalización llevados a cabo, fue creado en el país un sistema empresarial, basado en la propiedad estatal, con una dirección de carácter altamente centralizado, compuesto por unidades productivas de gran tamaño.

Las transformaciones en el plano de lo laboral que acompañaron a los cambios antes señalados se sucedieron inmediatamente. De esta manera en 1963 se crea el sistema de calificadoros de cargos centralizados, que, junto a la escala única, deberían garantizar el principio de “a igual trabajo, igual salario”, superando así las diferencias heredadas del capitalismo, donde las retribuciones de diferentes sectores, se diferenciaban a partir de un mercado de capital y trabajo sometido a fuertes distorsiones.

Esta decisión, aun cuando justificada en el momento histórico, marcaría el desarrollo posterior del sistema laboral, generando fuertes tensiones en cuanto a la eficiencia en general, y en especial con relación a la utilización racional de los recursos humanos.

Si bien la concepción inicial desarrollada en nuestro país con respecto a los calificadoros, suponía que los mismos se crearan por las propias empresas, teniendo en cuenta sus particularidades económicas - productivas, en la práctica la

necesidad de evaluar salarialmente a todos los trabajadores llevó a la centralización de los calificadores.

En esta concepción los sistemas de pago, debían partir siempre de las tarifas horarias establecidas en la escala centralizada, de manera que cualquier forma de vinculación del salario con los resultados oscilara alrededor del salario determinado por el Estado.

En los primeros años de la década de los 80 se aplicó la Reforma General de Salarios que, en su concepción trató de eliminar insuficiencias del sistema salarial a través de un mejor manejo de la escala, las tarifas, las formas de pago y las primas como elementos importantes del sistema. Una significación especial se brindó a las categorías de técnicos y dirigentes, en las que se trató de buscar una mejor correspondencia del salario con los resultados del trabajo.

La Reforma General de Salarios tuvo un mayor énfasis en la solución de necesidades eminentemente políticas y sociales y no de necesidades económicas y de eficiencia. Por ello la adopción de la Reforma no introdujo cambios de significación ni en las formas de funcionamiento empresarial en su conjunto, ni en los sistemas salariales en particular.

En la práctica en Cuba, entre 1980 y 1999, no existió ninguna relación estable entre el crecimiento del Valor Agregado y el crecimiento del Fondo de Salario, lo que entre otras cosas refuerza la necesidad de establecer mecanismos reguladores en esta dirección.

A partir de la década del 90 en las empresas cubanas, se han aplicado múltiples sistemas de pago y de estimulación por los resultados finales de la producción o servicios, cambiando en el 2008 a sistemas de pago por resultados de los trabajadores abarcados en el sistema.

Los sistemas de pago aplicados en Cuba son establecidos a partir de normas jurídicas, generalmente resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo Seguridad Social. Estos sistemas han logrado potenciar el factor motivacional de los trabajadores por un mayor y mejor desempeño y han contribuido en gran medida al incremento de la productividad del trabajo de los trabajadores incluidos en los mismos, aunque su impacto en los indicadores generales de la empresa no es

sustancial además en ocasiones han generado también problemas por pagos sin respaldo productivo, debido fundamentalmente a deficiencias en su diseño y aplicación.

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en Cuba no han estado exentas de la gravitación de las incertidumbres en que ha operado la economía en cuanto a abastecimientos e insumos y el comercio exterior, estas inestabilidades que han afectado los sistemas, pero actualmente esta política de incremento de la productividad, el perfeccionamiento de los sistemas de pago y demás, está acorde con el proceso de actualización del modelo de la economía que hoy se construye, existiendo mejores condiciones productivas y de aseguramiento que permitan realmente estabilizar estas herramientas.

La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios, a través de sistemas de pago, garantiza cumplir con el principio de distribución socialista “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”. Integran el salario: el salario escala, los pagos adicionales y los pagos por resultados.

El salario escala es el pago aprobado para cada ocupación o cargo, el cual se establece según el grupo de la escala salarial vigente por la Resolución No. 30/2005 del MTSS. El mismo considera la responsabilidad y la complejidad del cargo y los requisitos de conocimiento para ocuparlo. En las empresas, grupos empresariales y uniones de empresa que aplican el Perfeccionamiento Empresarial los directores generales establecerán los salarios de los cargos de dirección y jefes a ellos subordinados en correspondencia con los elementos mencionados. Se mantiene el principio que el jefe tiene que tener un salario superior al del subordinando, evitando la igualdad salarial en los cargos de dirección y estimulando el interés en la promoción.

Los salarios se aplican según los calificadores vigentes aprobados por el MTSS o el diseño de nuevos puestos realizado por la empresa o grupo empresarial.

Los pagos adicionales son los pagos por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Gobierno por conceptos de antigüedad, interés económico y social; pagos por maestría y doctorado, pago por aplicar el Perfeccionamiento

Empresarial (en las empresas que lo aplican) y otros pagos por factores extra-calificatorios que se decidan por el Gobierno.

Los pagos por resultados son los pagos que se realizan teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de las modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un resultado que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado.

Actualmente en el país el sistema de pago es único para todos los sectores de la economía y el mismo está compuesto por cuatro elementos básicos que son: la escala, los calificadores, las tarifas y las formas de pago.

La escala y los calificadores son para medir el pago por la calidad del trabajo y la complejidad del mismo.

La escala determina los distintos grados de complejidad de los trabajos que existen en la economía. La misma consta de dos elementos fundamentales: el número de grupos (fija los diferentes grados de complejidad) y los coeficientes (expresan la relación cuantitativa entre dichos grados de complejidad y el grado menos complejo).

Los calificadores son el complemento de la escala donde se reúnen los distintos puestos de trabajo como resultado de un análisis global y comparativo de las complejidades de los puestos. En definitiva, estos concretan la ubicación de los puestos de trabajo por grupos. Estos constan de la lista de puestos de trabajo, los requisitos de calificación de cada uno y el grupo que le corresponde en la escala.

Mediante la escala y los calificadores se establece la complejidad del trabajo: a más tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos y prácticos de un puesto de trabajo, corresponderá un grupo superior de la escala.

Las tarifas son la cantidad de dinero que, de acuerdo con la situación económica del país, se fijan para las distintas labores según la cantidad y calidad.

Con respecto a las formas de pago actualmente existe un período de transición. Hasta finales de abril de 2014 se rigieron por la Resolución No. 9 del 2 de febrero de 2008, "Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago" la cual se

sustituyó por la Resolución No. 17 de 23 de abril del año 2014. Como se expresa en el segundo por cuanto de esta resolución, la experiencia en la aplicación de la Resolución No. 9 del MTSS del 22 de octubre de 2013 aconsejó eliminar restricciones administrativas para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial y modificar las facultades para la aprobación de la forma de pago por rendimiento. Se requiere por tanto en todas las entidades rediseñar las formas de pago acorde con la nueva resolución.

Actualmente la Resolución No. 17 de 23 de abril del año 2014, fue derogada por la Resolución 6 del 23 de marzo de 2016 que aconseja adecuar sus disposiciones para una mejor aplicación de los sistemas de pagos.

A continuación, se resume en una tabla comparativa las semejanzas y diferencias entre las Resoluciones 9/2013, 17/2014 y 6/2016 del MTSS:

Tabla1: Contenido de las regulaciones sobre sistemas de pagos.

	FORMAS DE PAGO (SALARIO)	SISTEMAS DE PAGO	
Resolución 9/2013	A tiempo	Tarifa horaria	
		A sueldo	
	Por los resultados	Jornal Diario	
		A destajo	Individual
			Colectivo
			Indirecto
			Sistema 1 x 1
			Con relación de nivel de actividad por unidad mínima de control.
		Por indicadores directos de la producción y los servicios.	
	Por indicadores específicos de la producción y los servicios.		
Por indicadores generales y de eficiencia de la empresa y OSDE.			
Resolución 17/2014	A tiempo	Tarifa horaria	
		A sueldo	
			Individual

	Por rendimiento	A destajo	Colectivo
			Indirecto
			Sistema 1 x 1
			Por Acuerdo
Por resultados			
Resolución 6/2016	A tiempo	A destajo	Individual
			Colectivo
			Indirecto
			Progresivo
	Por Acuerdo		
	Por rendimiento	Por resultados	

Fuente: Elaboración propia. A partir de los contenidos de las Resoluciones 9/13, 17/14 y 6/16 del MTSS.

En este sentido debe existir un equilibrio entre la cantidad de dinero en circulación y los resultados de la producción de bienes y la prestación de servicios. La relación salario medio-productividad expresa justamente si esta correspondencia se cumple. En este indicador se refleja si el aumento de los salarios es mayor al de la productividad, si esto ocurre a nivel macroeconómico, se devalúa la moneda y aumentan los precios de los productos como consecuencia del excedente monetario en circulación.

Al respecto, el Primer Secretario del CC del PCC y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro en las conclusiones del XX Congreso de la CTC afirmó: “Si el salario medio crece más rápido que la producción de bienes y servicios, los efectos para la economía y el pueblo serían fatales, ello equivaldría a comernos el futuro, aumentar irracionalmente la deuda externa y, en definitiva, engendrar inestabilidad en la sociedad cubana a causa de una inflación galopante que destruiría la capacidad adquisitiva del salario y las pensiones.”(Castro Ruz, R, 2014)

Los resultados del análisis y síntesis de los materiales estudiados relacionados con el tema afirman que la forma superior de los sistemas de pago es el pago por resultados, el cual constituye una eficaz herramienta para estimular el trabajo y la calidad, distinguiendo que el pago por resultados no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad. Este sistema de pago busca que el salario se incremente, pero a partir de

un resultado, que en el marco del Perfeccionamiento Empresarial se precisa con la denominación de resultado real.

No obstante, es necesario admitir que ninguna forma o sistema de pago está exenta de inconvenientes en el sentido de que no todas las condiciones para aplicar una u otra son iguales, por lo que hay que tener en cuenta cada una sus aspectos positivos y negativos.

Para lograr formular un sistema de pagos que se corresponda con los preceptos anteriormente formulados es necesario realizar un conjunto de acciones, que permitan evaluar los sistemas de pagos, así como evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la retribución salarial, basada en un mejor desempeño y resultado productivos.

Diversos autores relacionan los métodos utilizados para determinar la retribución, sobre todo centrándose en valorar precisamente los resultados productivos como componente base. Desde esta perspectiva vale destacar el criterio de Pereira Ruiz, A.C. (2016) en su texto “Metodología para el diseño y aplicación de sistemas de pago”, que plantea:

“El modelo de diseño para sistemas de pago eficientes consta de 6 etapas:

- Diagnóstico.
- Estructuración.
- Análisis de factibilidad.
- Aprobación.
- Implementación y control.
- Perfeccionamiento”. Pereira Ruiz, A.C. (2010)

Esta metodología es similar a la planteada por otros autores que coinciden en los pasos de forma general.

Además, plantea que “Para el diseño del sistema de retribución salarial correspondiente al esquema de solución dado por el Estudio del Trabajo, debe seleccionarse el sistema más adecuado con el fin de obtener el máximo de eficiencia”. (Pereira Ruiz, A.C. 2016)

De esta forma se puede concluir que en la actualidad las aplicaciones de los sistemas de pagos deben fortalecer, flexibilizar y descentralizar efectivamente la

modalidad pago por resultados, abriendo mayores perspectivas no solo en los colectivos enrolados en el Perfeccionamiento Empresarial, para que quienes más y mejor laboren reciban más, en tanto se exprese en una mayor productividad y eficiencia económicas.

Capítulo: 2 Diseño del sistema de pagos para la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Ciego de Ávila, perteneciente a la empresa del mismo nombre y subordinada a la OSDE Cubasol, fue constituida el 1ro de Noviembre del 2004 a raíz de la reestructuración del Ministerio del Turismo indicada en la Tarea 16 de Abril y como resultado de la fusión de las extintas empresas Rumbos, Cubasol y Palmares, en un proceso de reordenamiento empresarial y tiene como objetivo, brindar auténticos y diversos servicios turísticos extrahotelero; recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio, que satisfagan sus expectativas y deseos, sustentándose en el mejoramiento continuo de los estándares de calidad, proporcionando valores culturales y de naturaleza en un ambiente seguro.

Para ello cuenta con 5 subdirecciones con 37 instalaciones ubicadas en el destino turístico “Jardines del Rey”, e instalaciones perteneciente varios municipios de la provincia de Ciego de Ávila (Anexo 1) , en la estructura organizacional se agrupan las instalaciones en dos complejos: unidades de Ciego de Ávila y municipios y la unidades morón y Jardines del Rey, en ellas laboran 315 trabajadores vinculados de forma directa a la prestación de los servicios, que representa el 84 % del total de trabajadores, el resto del personal representa un 16 % se desempeña en actividades de oficina y de aseguramiento para una plantilla aprobada de 360 cargos un total de trabajadores físicos de 377 . (Anexo 2)

En relación con la calificación el 20 % es de nivel superior, prevalece el 48% de nivel medio superior y un 20% de técnicos medio. El 20 % de sus integrantes tienen hasta 35 años y del resto, y el 80% son mayores de 36 años. El 100% de los trabajadores están afiliados al sindicato y el nivel de idoneidad está en correspondencia con la formación técnica profesional que se requiere.

2.2 Metodología aplicada para diseñar el sistema de Pagos por resultados.

La formulación de un sistema de pagos por resultados procura el aumento de la productividad del trabajo, bajo el principio de distribución socialista del pago de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado como se expuso anteriormente

y su aplicación práctica se concreta en la organización del sistema salarial, lo cual permite conjugar los intereses colectivos e individuales.

La metodología utilizada para diseñar el sistema de pagos, toma como base referencial las tendencias en investigaciones internacionales y nacionales (Pereira Ruiz, A.C. 2010) y se contextualiza a los sistemas de retribuciones adaptado al sector turístico, la misma ha sido validada por juicio de 10 especialistas que pertenecen al grupo empresarial (Anexo 3), durante reunión de trabajo, para lograr consenso en sus pasos de ejecución y su contenido, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable y su aplicación permite realizar los ajustes necesarios según las circunstancias.

El objetivo de esta metodología es seleccionar el sistema de retribución salarial adecuado a las características de la sucursal desde una visión holística del mismo, se estructura en cuatro pasos fundamentales, desarrollados de una manera flexible que permite ser utilizado como una herramienta para la adecuar el sistema de pagos a las características de la sucursal:

Primer Paso: Diagnóstico de la situación actual de la Sucursal.

El diagnóstico es una fotografía de la situación existente en la actividad y debe reflejar realmente las dificultades en la organización del trabajo y la producción que lastran la eficiencia del proceso, así como la influencia del factor humano. Este por sí solo no resolverá los problemas, sino que a partir del mismo se elaborará un plan de mejoras.

Para el diagnóstico se puede utilizar métodos y técnicas que faciliten conocer la situación existente, como la observación de los procesos productivos, entrevistas a directivos y al personal, análisis de los resultados económicos y financieros entre otros documentos, el trabajo en grupos y consultas a expertos.

Segundo Paso: Estructuración y propuesta del sistema de Pagos por resultados.

Para realizar este paso se debe tener en cuenta lo regulado en la resolución 6/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, que en su resuelto quinto plantea “La forma de pago por rendimiento se aprueba por el jefe facultado, de común acuerdo con la organización sindical, previo análisis en su Consejo de Dirección, mediante un

reglamento a nivel de empresa, que contiene para cada sistema de pago que se aplique, los elementos siguientes:

- a) objetivos a alcanzar;
- b) trabajadores que comprenden;
- c) formación y distribución del salario según el aporte individual y colectivo: definir por cada unidad organizativa los indicadores a cumplir, así como las deducciones a realizar de producirse incumplimientos;
- d) período de evaluación de los indicadores;
- e) salario base de cálculo para efectuar la distribución, que incluye el salario escala y los pagos adicionales que se determinen por la autoridad facultada;
- f) autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores;
- g) autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario; y
- h) período de evaluación y control del sistema en el Consejo de Dirección u otro órgano colegiado según el nivel estructural de que se trate”. (Resolución 6/2016)

Lo anterior constituye la base para el trabajo, que debe ser adecuado a las condiciones y particularidades propias de la sucursal teniendo en cuenta sus características y nivel de actividad, así como las experiencias en la aplicación de otros sistemas de pagos y los resultados.

Tercer Paso: Análisis de la implementación y control.

La aplicación de la Forma de Pago por Resultados debe ser aprobado y analizado periódicamente en el consejo de dirección y asambleas de trabajadores, para evaluar su impacto en los resultados en la gestión y eficiencia de la organización, así como conocer oportunamente e identificar posibles desviaciones que permitan realizar acciones correctivas para evitar el incumplimiento de los indicadores Directivos y Limite.

Esta etapa se manifiesta de forma continua pues deben valorarse sistemáticamente los beneficios, los perjuicios o pérdidas económicas que puedan ocurrir en la entidad como consecuencia de la aplicación del sistema de pagos.

Para ello pueden utilizarse los siguientes métodos:

- Observación de la realidad.

- Entrevistas a trabajadores.
- Criterio de especialistas.
- Análisis de los planteamientos de los trabajadores en asambleas sindicales
- Análisis de los indicadores económicos y financieros:
 - Ingresos por ventas
 - Costos por peso de ventas
 - Utilidad o pérdida
 - Fondo de salario
 - Productividad
 - Correlación salario medio productividad
 - Valor agregado bruto
 - Índice de Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto
 - Comparación con estándares económicos, sociales, productivos u otros.
 - Entre otros.

Cuarto Paso: Perfeccionamiento.

Este paso de perfeccionamiento se sustenta en el monitoreo de la aplicación de los sistemas de pagos y sus resultados, observando un proceso de mejora continua que debe basarse en la alta implicación de los trabajadores.

El análisis de las fallas e insuficiencias deben ser evaluados desde una perspectiva integradora, como sigue:

1. Identificar los problemas, fallas e insuficiencias
2. Examinar los efectos de los problemas
3. Identificar las causas del problema
4. Definir los medios para la solución
5. Formular acciones para solucionar el problema

2.3 Resultados de la aplicación de la metodología para diseñar el sistema de pagos por resultados en la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

I) Primer Paso: Diagnóstico de la situación actual de la Sucursal.

Los sistemas de pagos aprobados hasta el año 2016 se corresponden con lo regulado en la Resolución 17/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Sobre esa base, en la Sucursal se puso en vigor en 2014 el Reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados y se dictaron las Bases generales para su aplicación aprobadas por su Director General.

Al realizar una revisión del documento: Forma de Pago por Rendimiento (Resultados) Resolución No. 17 /14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Sucursal Ciego De Ávila del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares. Para el año 2015, se puede apreciar que el mismo cumple los requerimientos establecidos por la legislación vigente, expresado los elementos indispensables que facilitaron su implementación en la sucursal (Anexo 4) y los requerimientos establecidos para el cálculo del Valor Agregado Bruto por la Resolución 369/2013 y la Resolución 1173/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios (Anexo 5).

No obstante, al realizar las entrevistas con 115 trabajadores vinculados directamente a la prestación de servicios y 22 directivos, los planteamientos realizados en tres asambleas sindicales, donde participaron un total de 300 trabajadores según actas de las mismas, se puede plantear que aún existen dificultades con la aplicación de los sistemas de pagos por resultados, afectando los resultados de los indicadores productivos y de eficiencia.

Entre ellos se pueden plantear los siguientes:

1. No conocen con profundidad que son los sistemas de pagos y sus procedimientos.
2. Las Escala Salariales son muy antiguas y no se corresponden con el momento económico actual.
3. Planes de ingresos que no cumple con los principios básicos de la pirámide y los valores son por cifras directivas.
4. Existen problemas que no tienen que ver los trabajadores, pero sin embargo afecta el pago y son responsabilidades de otro.

5. No existe el sistema apropiado para agilizar y hacer más factible a la hora de confeccionar los resultados económicos de las instalaciones y el general.
6. No hay correlación entre el trabajo realizado y el tiempo invertido por los trabajadores y el salario que se recibe.
7. Problemas con el mantenimiento y este se incluye en el valor agregado y no les interesa cumplir con el mantenimiento para poder cobrar por resultado.
8. Existencias de muchas leyes que te limitan la calidad del trabajo y muchas exigencias de evidencia documental.
9. Se piden informaciones repetitivas a pesar que es la misma esencia al igual que muchos manuales y normas a cumplir que obstaculizan el trabajo.
10. Los sistemas automatizados no facilitan el proceso de preparación de los pagos según lo regulado, lo que provoca demoras a la hora de la confección del pago.

Durante el recorrido realizado por 9 instalaciones se pudo observar que:

1. Se aprecia desinterés a la hora del servicio.
2. Falta de motivación en cumplimiento de las funciones.
3. Existencia de equipos rotos en las áreas que obstaculizan la agilidad en el trabajo.
4. Instalación con poco resultado económicos, pero se han mantenido los trabajadores por años.
5. No se preocupan si los abastecimientos llegan en tiempo y forma y no se solicitan de acuerdo a las rotaciones.
6. No se preocupan por la imagen y la presencia a la hora de servicio.
7. No se cuentan con los medios de protección adecuado.
8. Les interesa recibir propina y no los resultados porque la conversión es 1 pesos CUC por 25 pesos de moneda nacional.
9. De no existir un producto en las instalaciones no les interesa, ni hacen gestión por mantener el abastecimiento constante.
10. No revisa las rotaciones de los productos que más se demanda y existen en almacenes y se pasan fin de semanas con déficit cuando es el período que más se vende.

11. No les interesa ofrecer servicio de calidad y que todos los clientes sean nacionales como internacionales se vayan satisfecha.

Al realizar el análisis de los resultados económicos se puede apreciar que los Ingresos en moneda total al cierre del año 2016 alcanzan 2170.43 MMP, menos de lo planificado en 251.37 MMP, para un cumplimiento del 89.6%, existiendo 11 unidades que inciden desfavorablemente pues acumulan pérdidas al cierre del período. El costo y los gastos también tiene disminuciones, quedando en su ejecución por debajo de los ingresos ya que se ejecutan al 95.28% y contra el plan en un 99.19%, por lo que por cada peso de ingreso 0,619 fueron de costos y gastos, para un índice planificado de 0,634. Al analizar el índice de costo gastronómico este se ejecuta a 0.40 centavos, 0.03 por debajo de lo planificado. La empresa culminó con una utilidad de 115.83 MMT, de una utilidad planificada de 159.31 MMT, disminuyendo en 43.48 MMT, cumpliéndose al 72.7 % respecto al plan, esto se debe al decrecimiento de los ingresos y la ejecución de gastos no planificados. Los indicadores de eficiencia en el uso de los recursos están afectados incumplándose el plan de los indicadores Salario Medio, Productividad (Ingresos), Productividad (Valor Agregado), Productividad (Ingresos Divisas) con sobregiros en los Gasto Salario por Peso Ingreso y Gasto Salario por Valor Agregado como se muestra en el (Anexo 6).

En el análisis realizado se definen como causas de la situación económica desfavorable:

- Instalaciones con bajos por ciento del cumplimiento del plan de ingresos y altos gastos de salario; dichos gastos no están acorde a lo ingresado.
- Instalaciones que no cumplen el plan de ingresos, debido a altos gastos como salario y alquiler a la Inmobiliaria.
- El nivel de ingresos no se corresponde con los gastos tales como servicios artísticos y otros servicios.
- Alto valor de depreciación y los impuestos sobre las ventas.
- Altos gastos de agua, salario y útiles que se emplearon para la promoción de instalaciones.

Para evaluar la situación económica se toma como base informativa los resultados del cierre del año 2016, el que acumula el primer trimestre bajo el sistema de pagos avalados por la resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Segundo Paso: Estructuración y propuesta del sistema de Pagos por resultados.

Este paso comprende la fijación de objetivos, determinación de los indicadores a tomar en cuenta en el sistema de retribución salarial de acuerdo a los objetivos a alcanzar y el esquema organizativo del reglamento que se propone.

A partir de los resultados del diagnóstico y teniendo en cuenta la puesta en vigor de la nueva resolución 6/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se confecciona un nuevo documento "Sistema de Pago por Resultados Reglamento para el año 2017 de la Empresa Extrahotelera Palmares.

En este nuevo reglamento se mantienen los elementos validados por la práctica como positivos, considerando que la forma de pago por rendimiento que se aplica en la empresaria con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros que incrementen la eficiencia de la empresa, es factible. Este criterio es sustentado por la consulta con 10 especialistas con conocimiento de la temática, que evaluaron la pertinencia del nuevo reglamento.

En el nuevo documento se modifican los siguientes aspectos:

- Se formará un pago por resultados hasta el límite que no deteriore el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (GS/PVAB) de incumplirse el gasto de salario por peso de VAB se reducirá el pago por resultado hasta eliminar el deterioro, llegando hasta el límite del salario escala.
- Se modifica la escala para la Evaluación Resultado Individual del trabajo, ajustando la puntuación para hacerla más justa, lo que beneficia a los trabajadores.

- Se cambia la especificación de los indicadores como lo regula la resolución 6/2016 del MTSS, a la denominación indicadores directivos e indicadores límites, definiéndose los mismos:

Como Indicadores Directivos

- Cumplir el Plan de Venta Netas Totales.
- Cumplir el plan de Utilidades del Mes y el Acumulado.
- Cumplir el plan de Utilidades del período antes de impuestos
- Se afectará el pago total a devengar, por cada un por ciento (1%) de incumplimiento de los Indicadores Directivos se penalizará en un 0.5%.

Indicadores Límite

- Relación Utilidad ante impuestos por peso de valor agregado bruto.
- Cumplir con el índice de Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto (VAB).

- En los indicadores directivos eliminación del cumplimiento de los Aportes en CUC Acumulados y no penalizar por este indicador.

- A la vez se considera, sobre la base del análisis efectuado, sustituir la forma en que se realiza el cálculo del Fondo de Salario Formado:

- Fondo de Salario Formado = $(GS/VABP - GS/VABR) VABR$. **Resolución 17/2014.**

- Fondo Salario Formado = $(GSp / VABp) * VABr$. **Resolución 6/20106**

Donde:

GSp: es el Gasto de Salario Plan.

VABp y VABr: es el valor Agregado Bruto Plan y Real.

- La forma de pago por rendimiento es financiada por las empresas, en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores directivos aprobados en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras de estas y el salario a recibir no tiene límites, siempre que no se deteriore el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período. Resolución 17/2014.

- Establecer para el salario del director de la empresa, un límite de hasta 2,5 veces, en relación con el salario medio de esta en el período de pago, y hasta

2 veces para el resto de los cargos, en la oficina central de la empresa, cuando se aplica la forma de pago por rendimiento, siempre que la eficiencia y los indicadores directivos y límite lo permita.

Tercer Paso: Análisis de la implementación y control.

La aplicación de este reglamento para realizar el pago por resultados se inicia en el año 2017 a partir de su aprobación en el consejo de dirección y asambleas sindicales.

En el consejo de dirección y asambleas de trabajadores se analiza periódicamente la marcha de su implementación, para evaluar su impacto en los resultados en la gestión y eficiencia de la organización, así como conocer oportunamente e identificar posibles desviaciones que permitan realizar acciones correctivas para evitar el incumplimiento de los indicadores Directivos y Limite.

Los resultados económicos muestran los impactos logrados a partir de su aplicación, como se puede apreciar los Ingresos en moneda total al cierre del año 2017 alcanzan 2546.63 MMP, superior a lo planificado en 110.13 MMP, para un cumplimiento del 104.5%, al realizar comparación del comportamiento real con el año 2016 se observa un crecimiento de 376.20 MMP que representa un 117.3 %.

La utilidad en este 2017 es de 159.8 MMT, de una utilidad planificada de 214.82 MMT, cumpliéndose al 134.4 %, en relación con el año 2016 el comportamiento real resulta que tuvo un aumento de 98.99 MP, que representa un crecimiento de 137.9%. Los indicadores Valor Agregado, Fondo de Salario, Promedio Trabajadores, Salario Medio, Productividad/Valor Agregado, Gasto Salario x Valor Agregado tienen un comportamiento favorable en el año 2017, manifestando franca mejoría en relación con el 2016. (Anexo 6)

La correlación salario medio productividad en la sucursal se comportó favorable tal como lo indica la tabla (Anexo 7), esto viene por la aplicación de la Resolución 6/2016 de Sistema de pago, que se tiene en cuenta los valores de los indicadores establecidos con respecto al Valor Agregado.

Los resultados demuestran tomando como ejemplo para los trabajadores de la oficina central que el acumulado alcanzado ha permitido, que el pago por resultado incida en forma positiva en los resultados obtenidos hasta la fecha, los resultados

obtenido evidencian el comportamiento favorable en cuanto al crecimiento de los niveles de ingresos y la correcta correlación de salario contra valor agregado, utilizando eficientemente el capital humano disponible en el cumplimiento de los objetivos trazados conjuntamente con la calidad y la eficiencia.(Anexo 8).

Cuarto Paso: Perfeccionamiento.

La ejecución de este paso supone el monitoreo sistemático y la constante retroalimentación del colectivo laboral, de ahí se trazan estrategias para lograr una mejora continua de la gestión empresarial, no obstante, aún existen dificultades que afectan los resultados como son:

Lo que afecta el salario la pobre gestión de venta por parte de comercial.

1. Desabastecimiento de mercancías.
2. Manifestaciones de insatisfacción de clientes que implica afectaciones a las ventas (Calidad del servicio).
3. Existencia de faltante, merma y vencimientos de los productos perecederos.
4. Lento movimiento y rebaja de precios que afectan al margen comercial.
5. El estado técnico de algunas instalaciones que le faltan algunos estándares de calidad.

Por es en este año 2018 la sucursal se plantea nuevas metas para lograr mejores resultados que implican directamente a los trabajadores, los que serán remunerados de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Entre ellas se encuentran

1. Potenciar las actividades recreativas logrando una mayor coordinación y organización de las mismas.
2. Consolidar las alianzas estratégicas de trabajo con las Agencias de Viajes como parte de la mejora continua de los productos
3. Brindar ofertas atractivas en todos los centros recreativos de la sucursal.
4. Aumentar la contratación de Talento Artístico de alta convocatoria con el fin de elevar los ingresos y lograr el disfrute de los clientes.
5. Mejoramiento del Equipamiento de las instalaciones.
6. Incrementar la calidad del Servicio en los centros nocturnos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio se puede inferir que la metodología aplicada permite adecuar el sistema de pagos que se corresponde con los resultados alcanzados, logrando la participación de los trabajadores para mejorar los resultados económicos y financieros de la sucursal.

Conclusiones

Después de terminada la investigación se arribó a las siguientes conclusiones

1. La aplicación de sistemas de pagos por resultados constituye una prioridad en el contexto actual, para cumplir con el principio de distribución socialista con arreglo al trabajo aportado y este constituya un criterio diferenciador de los ingresos.
2. La metodología utilizada ha facilitado la preparación y adecuación del sistema de pago aplicado, sustentado en las regulaciones vigentes, demostrándose su viabilidad a partir de los resultados obtenidos en el período 2017 respecto al 2016.
3. Los sistemas de pagos por resultados permiten potenciar el factor motivacional de los trabajadores por un mayor y mejor desempeño y contribuyen en gran medida al incremento de la productividad del trabajo de los trabajadores y al cumplimiento de los indicadores productivos y de eficiencia de la Sucursal Palmares.

Recomendaciones

Partiendo de los resultados de la investigación se presentan las recomendaciones siguientes:

1. Establecer un programa de mejora continua en las instalaciones con una oferta de calidad que debe basarse en la alta implicación de los trabajadores.
2. Consolidar alianzas estratégicas con proveedores y agencias de viajes.

Bibliografía

1. ABAD ARANGO, D. (2013), "El Control de Gestión: Metodología para diseñar, validar e implantar Sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público". 3ª edición. INTERCONED/Editores. Santa fe de Bogotá, Colombia.
2. Acosta A. Jorge (2012): Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Editorial Prentice, Segunda Edición. Madrid, España.
3. Alonso Arrastía, F. (2014): Indicaciones para el análisis y desarrollo de Sistemas de Pago y de Estimulación en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial
4. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2012). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage: Oxford University Press, USA.
5. Boudreau, J. W. (2015). Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs. *Journal of Applied Psychology*.
6. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2010). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*.
7. Delery, J. E., & Doty, D. H. (2016). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*.
8. Castro Ruz, R., 24 de febrero de 2014. Discurso de conclusiones del XX Congreso de la CTC. *Diario Granma No. 46 en las Pág.4*.
9. Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Valle Cabrera, R. (2017). *La gestión de los recursos humanos*. Editado McGraw-Hill.
10. Fernández Rodríguez, M. Z., & Suárez González, I. (2017). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*.
11. Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión del Capital Humano*. Madrid, Tercera edición. Prentice-Hall.
12. Gómez Mejía, L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., Valle Cabrera, R. V. B. (2015). *Gestión de recursos Humanos*. Segunda edición. Prentice Hall.

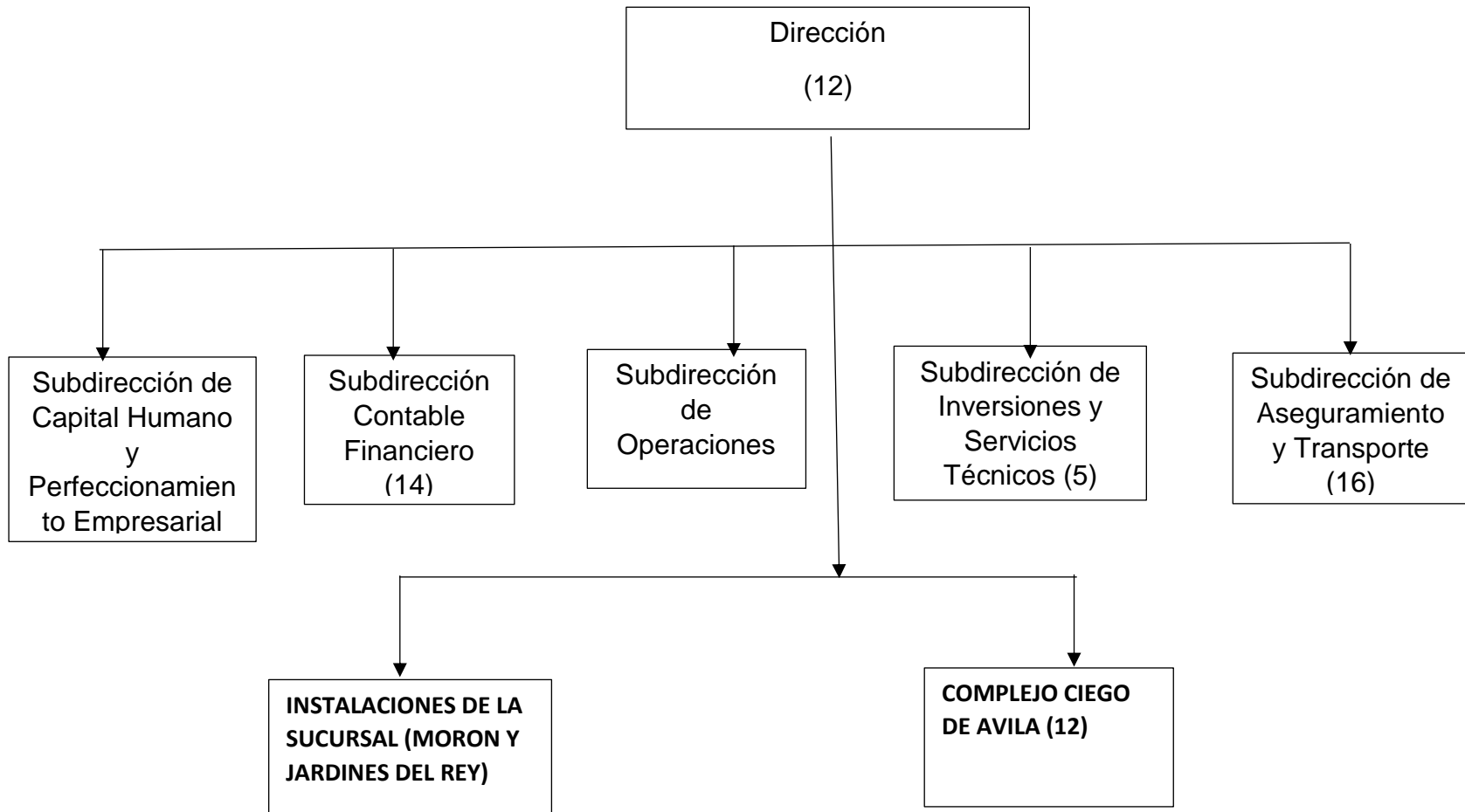
13. HERNÁNZ, V. (2015), El trabajo temporal y la segmentación: Un estudio de las transiciones laborales, Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá de Henares. Texto completo en <http://www.eumed.net>
14. Instituto De Estudios E Investigaciones Del Trabajo (IEIT). (2011): La Organización del Trabajo, Técnicas y Principios Para Su Estudio y Perfeccionamiento. Instituto Cubano del Libro Ciudad de La Habana.
15. Infante Colmenares C. E. (2013). Manual de Gestión de Recursos Humanos. ISBN: 980 – 12-0301-3. Fondo Editorial UNET.
16. Marx., Carlos. (1867). El Capital. Tomo I. Ed. Unidad productora 06 del Instituto Cubano del Libro. La Habana. Capítulos XVII, XVIII y IXX.
17. Martín Cruz, N., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2015). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-ESPAÑA.
18. Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
19. Morales, J. H., & Velandia, N. (2017). Salarios, Estrategias y Sistemas Salariales o de Compensaciones. Texto completo en <http://www.eumed.net>
20. NORMA CUBANA 3000 (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario.
21. NC ISO/IEC 17000:2005, Evaluación de la conformidad-Vocabulario y principios generales.
22. Ordóñez de Pablos, P. (2016). "Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo". Revista de estudios empresariales, 102. Texto completo en <http://www.eumed.net>
23. Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2012). Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

24. Pereira Ruiz, A.C.: (2016) "Metodología para el diseño y aplicación de sistemas de pago", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 134. Texto completo en <http://www.eumed.net>
25. RAMÍREZ URIZORRI, L. A. (2013). "Algunas Consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos". Santa Fe de Bogotá, D.C. Colombia.
26. Resolución No. 114/2013 Ministerio de Economía y Panificación. Indicadores Directivos a Cumplir.
27. Resolución 369/2013 Ministerio de Finanzas y Precios. Cálculo para el Valor Agregado.
28. Resolución 1173/2015 Ministerio de Finanzas y Precios. Cálculo para el Valor Agregado.
29. Tabloide sistema-económico-cuba.pdf.2017. Editora Política.
30. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2014) Teoría y perspectivas de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Journal of Management.

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama de la Sucursal Palmares Ciego de Ávila.



Total De Instalaciones Morón, Jardines del Rey, Área Norte	27
Total De Instalaciones Complejo Ciego De Ávila, Área Sur	10

Anexo 2

Instalaciones	Cantidad de Trabajadores	Tipo de servicio
Al Paso Los Elevados	5	Cafetería
Complejo Recreativo Parque De La Ciudad	23	Restaurante y Actividades Recreativas
Di Tu Ciego	5	Cafetería
Don Ávila	10	Restaurante
La Fonda	8	Restaurante
Parador Finca Oasis	12	Cafetería con alimentos ligeros
Parador Rio Azul	17	Cafetería con alimentos ligeros
Perla Del Ariete	8	Cafetería
Sotano	5	Cafetería
Vicaria	10	Cafetería
Al Paso 1	7	Cafetería
Al Paso 2	5	Cafetería
Al Paso La Isla	1	Cafetería
Buena Vista	5	Bar con animación
Rey Gallo	7	Cafetería
Ditu Morón	9	Cafetería
Ditu Pina	6	Cafetería
La Cueva Laguna Leche	9	Cafetería y Centro Nocturno
La Esquinita	5	Cafetería
La Fuente	8	Restaurante
La Parranda	6	Cafetería
La Presa	6	Restaurante y Actividades Recreativa Marítima
La Redonda	19	Restaurante y Actividades Recreativas Marítimas
Rancho Palma	12	Restaurante
Taberna	4	Cafetería
Rocarena	3	Cafetería
Cayo Mortero	10	Restaurante
Cueva El Jabalí	7	Centro Nocturno
Delfinario	27	Cafetería y Actividades Recreativas Marítimas
Flamingo	7	Restaurante
La Silla	4	Cafetería
Ocio Club	9	Actividades Recreativas
Parque Escalada	8	Actividades Recreativas
Playa Pilar	14	Restaurante
The Cuvan Van	5	Cafetería
Tren	2	Actividades Recreativas
Total	315	

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Experto especialista participante que pertenecen al grupo empresarial Palmares.

Nombres y Apellidos	Cargo
MSC. Carlos Manuel Planas Serret	Director Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial. Empresa Palmares.
MSC. Betty Bouza Hernández	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal). Empresa Palmares.
MSC. Yaima Hernández González	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos. Empresa Palmares.
MSC. Kenia Torres Ortega	Subdirectora Contable Financiera. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
MSC. Belkys Torres Rodríguez	Asesor C Jurídico. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
MSC. Rosa Pilar Martínez Valido	Auditor A Asistente. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
MSC. Esequiel Pacheco Seguí	Especialista B en Comercialización del Producto Turístico. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
MSC. Valia Comezana Ibaseta	Subdirectora Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
Ing. Marlenis Almaguer Acuña	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.
Ing. Noelia Agüero Allén	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. Sucursal Palmares Ciego de Ávila.

Anexo 4

Comparación de los sistemas de pagos formulados para los trabajadores de la sucursal Palmares

Elementos de la estructura	Resolución 17/2014	Resolución 6/2016
Objetivos del sistema de pagos	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la productividad del trabajo. -Reducir los gastos y costos. -Eleva los niveles de servicio con la calidad requerida y el aprovechamiento de la jornada laboral. -Obtener resultados eficientes en la gestión del Grupo Empresarial -Incrementar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con los resultados que se obtengan en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la productividad del trabajo. -Reducir los gastos y costos. -Eleva los niveles de servicio con la calidad requerida y el aprovechamiento de la jornada de trabajo. -Obtener resultados eficientes en la gestión de la Empresa. -Incrementar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con los resultados que se obtengan en la organización
Trabajadores que comprenden	El presente sistema es de aplicación al personal que labora en la Oficina Central, y los trabajadores pertenecientes a las UEB Morón, Ciego de Ávila y Jardines del Rey del Grupo Empresarial Palmares, Sucursal Ciego de Ávila	El presente Sistema de Pago y su Reglamento es de aplicación a todos los trabajadores de la sucursal Palmares Ciego de Ávila, comprendidos en todas las categorías ocupacionales y sujeto a cualquiera de los contratos de trabajo vigentes y por designación.
Formación salario según el aporte individual y colectivo	<ul style="list-style-type: none"> -Es necesario cumplir con los <u>indicadores Directivos Seleccionados</u>. -Se Formará un pago por resultados hasta el límite que no deteriore el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (VAB) acumulado. -De incumplirse el gasto de salario por peso de VABP acumulado se reducirá el pago por resultado hasta eliminar el deterioro, llegando hasta el límite del salario mínimo del país (225.00). 	<p>Los Sistemas de Pagos por Resultados se financian a partir de las posibilidades económicas y financieras de la empresa y el salario a formar y distribuir responde al nivel de cumplimiento de los <u>indicadores directivos y límite planificado</u>.</p> <p>-El salario formado, previa certificación de los indicadores directivos y límite;</p>

	<p>Para lograr que no exista deterioro en la correlación y que no exista pérdida el pago por resultado será hasta 3 veces.</p>	<p>-Las deducciones a realizar en el fondo de salario ante el incumplimiento de los indicadores directivos y límite; -Se formará un pago por resultados hasta el límite que no deteriore el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (GS/PVAB) de incumplirse el gasto de salario por peso de VAB se reducirá el pago por resultado hasta eliminar el deterioro, llegando hasta el límite del salario escala.</p>
<p>Distribución salario según el aporte individual y colectivo</p>	<p>El Salario de cada trabajador será el resultado de multiplicar el salario base de cálculo por tiempo trabajado (SBC/TRT) por el porcentaje alcanzado en la Evaluación del Desempeño y multiplicar el salario por el coeficiente de distribución salarial (CDS).</p>	<p>El Salario formado (SF) de cada trabajador será el resultado de multiplicar el salario base de cálculo por tiempo trabajador (SBC/TRT) por el porcentaje alcanzado en la ERIT. El CDS se calcula por el área de Capital Humano y se certifica por el Director General El salario total a devengar por el trabajador resulta de multiplicar el salario formado por el coeficiente de distribución salarial.</p>
<p>Indicadores</p>	<p><u>INDICADORES DIRECTIVOS A CUMPLIR</u> -Cumplir el plan de Utilidades en MT Acumulado. -Cumplir el Plan de Venta Totales Acumulado. -Cumplir con los Aportes en CUC Acumulados. -Cumplir con el Índice de Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto. -Evaluación de los Resultados Individual del trabajador. (ERIT). -Plan de Ventas en las Instalaciones.</p>	<p><u>INDICADORES DIRECTIVOS</u> -Cumplir el Plan de Venta Netas Totales. -Cumplir el plan de Utilidades del período antes de impuestos</p> <p><u>INDICADORES LÍMITES</u> -Cumplir con el (VAB). -Relación Utilidad ante impuestos por peso de valor agregado bruto. -Salario Medio acumulado de la Empresa (Plan y Real) -Fondo de Salario Acumulado (Plan y Real) -Gasto de Salario por peso de VAB Acumulado (Plan y Real)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> -Promedio de Trabajadores del mes y acumulado. -Evaluación de los Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño
Salario Base de Cálculo	<p>Constituyen el salario base de cálculo los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salario Escala -Pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan según tiempo real trabajado <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago de Idoneidad. -Pago adicional de \$30,00 a los trabajadores que ocupan cargos Técnicos -Pago por horario irregular de los chóferes. 	<p>Forman el salario Base Cálculo los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salario escala. -Pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan según tiempo real trabajado. -Pago adicional de \$30,00 a los trabajadores que ocupan cargos Técnicos. -Pago por nocturnidad. -Pago por horario irregular de los chóferes. -Pago adicional de los Encargados de Almacén.
Forma de cálculo	$PR = (GS/VABP - GS/VABR) VABR$ <p>Donde:</p> <p>El Coeficiente GS/VABp = Gasto de Salario por peso de VAB plantificado</p> <p>EL Coeficiente GS/VABr = Gasto de Salario por peso de VAB real</p> <p>VABr = Valor Agregado Bruto real</p> <p>Para la distribución del Pago por Resultado (PR) obtenido hay que deducir el 9.09% correspondiente a las vacaciones por lo cual el valor a distribuir sería:</p> $PR = \frac{(GS/VABp - GS/VABr) VABr}{1.0909}$ <p>Si el Pago por Resultado es Positivo se usara esta fórmula para hallar el Coeficiente de Distribución Salarial se determina (CDS)</p>	$FSF = (GSp / VABp * VABr)$ $FSMD = FSF - FSPMA$ $FSR = FSMD - SBC - (9.09 \text{ del SBC})$ $FSD = FSR - \% IID$ $FSAD = FSD + SBC \text{ (real Trabajado)}$ $CDS = FSAD / SBC \text{ (real trabajado)} * \%$ <p>Dónde:</p> <p>FSF= Fondo de salario Formado</p> <p>GSP=Gasto de salario Planificado</p> <p>VABp= Valor Agregado Bruto planificado</p> <p>VABr= Valor Agregado Bruto real</p> <p>FSMD= Fondo Salario Máximo a distribuir</p> <p>FSPMA= Fondo de salario pagado hasta el mes anterior.</p> <p>FSR= Fondo de salario por resultado</p> <p>SBC= Salario Base Cálculo</p> <p>% IID= Porcentaje de Incumplimiento Indicadores directivos</p>

	<p>CDS= PR/SPM</p> <p>Dónde: PR= Pago por Resultados. SPM= Salario Planificado del mes Oficina Central, UEB Morón, Ciego de Ávila y Jardines del Rey para el cálculo por separado de cada uno de ellas.</p>	<p>FSD= Fondo de Salario Deducido FSAD= Fondo de Salario a Distribuir CDS=Coeficiente de Distribución Salarial % = se ajustará hasta no deteriorar el GSPVAB</p>
<p>Período de evaluación de los indicadores</p>	<p>La periodicidad y evaluación de los indicadores es mensual, según los datos acumulados hasta el periodo de análisis. La fecha de pago será los días del 5 al 15 de cada mes, del análisis del mes anterior, previa certificación de los indicadores directivos a cumplir.</p>	<p>El periodo de evaluación de los indicadores es mensual, según los datos acumulados hasta el periodo. Mensualmente se analizará y evaluará el cumplimiento de los indicadores Directivos y Límite según los datos acumulados hasta el período de análisis. La fecha de pago será la acordada en el Convenio Colectivo de Trabajo.</p>
<p>Penalizaciones ante el deterioro del gasto de salario por peso de VAB planificado</p>	<p>En caso de que el Pago por Resultado sea Negativo o menor que cero, el pago <u>se efectuará sobre la base \$225.00.</u></p>	<p>Se formará un pago por resultados hasta el límite que no deteriore el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (GS/PVAB) de incumplirse el gasto de salario por peso de VAB se reducirá el pago por resultado hasta eliminar el deterioro, llegando <u>hasta el límite del salario escala.</u></p>
<p>Evaluación Resultado Individual del trabajo</p>	<p>De 27 a 30 - 100 % De 24 a 26 - 90 % De 18 a 23 - 75 % De 12 a 17 - 50 %</p>	<p>De 27 a 30 - 100 % De 24 a 26 - 95 % De 18 a 23 - 85 % De 12 a 17 - 70 %</p>

Anexo 5

Comparación del cálculo del Valor Agregado por Resolución 369/2013 y Resolución 1173/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Ventas Netas =	Ventas Por Servicios De Restaurant +Centros Nocturnos +Actividades Náuticas+ Actividades de Recreación +Servicios Ligeros	Ventas Netas =	Ventas Por Servicios De Restaurant +Centros Nocturnos +Actividades Náuticas +Actividades de Recreación +Servicios Ligeros
Valor Agregado Bruto=	Ventas Netas-(Servicios Contratados +Gastos Materiales +Servicios Comprados +Costo de Mercancías)	Valor Agregado Bruto=	Producción de Bienes y Servicios-Consumo Intermedio
Servicios Contratados=	Comunicaciones +Mensajería +Servicio De Lavandería +Servicio De Protección Física +Servicios Comunales y Fumigación +Servicios de Asesorías Y Consultoría +Mantenimiento + Artísticos +Otros Servicios +Otros Servicios(Transporte Para La Circulación De Los Clientes)	Producción de Bienes y Servicios=	Ventas Totales +Ingresos Financieros(Ingresos Por Sobrantes En Depósitos)+Variación Por Tasas de Cambio +Más Gastos Diferidos(Anuncios y Carteles de Instalaciones)-Costo De La Mercancías Vendidas
Gastos De Materiales =	Gastos De Materias Primas Y Materiales+ Luz Y Agua	Consumo Intermedio=	Gasto De Materias Primas Y Materiales +Combustible+ Energía +Otros Gastos Monetarios +Gasto OSDE
Gasto OSDE=			Es un valor que se fija para las UEB, por la OSDE para el aporte al presupuesto, solo aportan las empresas

Anexo 6

Resultados Indicadores Económicos y de eficiencia.

Indicadores	2016			2017			Crecimiento del 2017/2016		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	% real2017/ 2016
Ventas Totales(MMP)	2421.80	2170.43	89.62	2436.50	2546.63	104.52	14.70	376.20	117.3
Valor Agregado(MMP)	1066.61	1105.54	103.65	1384.66	1631.16	117.80	318.05	525.62	147.15
Fondo de Salario(MP)	450.00	464.75	103.28	474.50	495.76	104.48	24.50	31.01	106.6
Promedio Trabajadores(U)	390	359	92.05	367	356	97	-23.00	-3.00	99
Salario Medio (Pesos)	1.15	1.29	112.20	1.29	1.39	107.71	0.14	0.10	107.7
(Productividad/Valor Agregado)(MP)	2.73	3.08	112.60	3.77	4.58	121.44	1.04	1.50	148.7
Gasto Salario x Valor Agregado(MP)	0.39	0.42	107.69	0.42	0.34	80.95			
Utilidades Totales (MP)	159.3	115.83	72.7	159.8	214.82	134.4	0.49	98.99	137.9
Coeficiente de Salario/Productividad contra Valor Agregado	0.957			0.888			Se comportó menor que 1.		

Anexo 7

Indicadores	2016		2017
Total de Trabajadores	363	Total de Trabajadores	377
Penalizados a Salario \$225.00	47	Penalizados a Salario Escala	46
Penalizados por Incumplimiento de Indicadores Directivos	7	Penalizados por Incumplimiento de Indicadores Directivos	5
Fondo de Salario Pagado	36.08	Fondo de Salario Pagado	566.62
Salario Medio	113.95	Salario Medio	201.25

Anexo 8

Análisis del pago por resultado para la oficina central.

Indicadores	U/M	2016		2017	
		PLAN	REAL	PLAN	REAL
Ventas Acumulada	MP	2421.80	2170.43	2436.50	2546.63
Gasto de Salario Acumulado	MP	450.0000	453.6509	474.5000	495.7570
VAB Acumulado	MP	1066.6100	1105.5400	1384.6630	1631.1640
GSP/VAB	P	0.4219	0.4103	0.3427	0.3039
Fondo De Salario Formado (FSFM) Mes Actual = (GS/VSB PLAN)*VABVREAL	MP	466.4245		558.9716	
Fondo de Salario pagado del mes anterior(FSPMA)	MP	85.1112		77.8186	
Fondo De Salario Formado (FSF) =FSFM-FSPMA	MP	381.31		481.15	
Salario Base de cálculo Real(SBCR)	MP	18.7611		16.2556	
9.09 % de SBCR	MP	1.71		1.48	
Fondo de Salario por Resultado FSR=(FSF-SBCR-9.09 %SBCR)	MP	360.8468		463.4198	
Penalización (0.5%X cada 1 % de incumplimiento Indicadores Directivos	%	0.0519		0.0000	
Penalización(% de Penalización *FSR)	MP	18.73		0.00	
Fondo de salario Penalizado Resultado FSPR=FSR-(% Penalizado *FSR)	MP	342.12		463.42	
Fondo a Distribuir (FD) = FSPR + SBCR	MP	360.88		479.68	
Coficiente de Distribución Salarial CDS=(FD/SBCR)	P	19.2356		29.5083	
Con Ahorro de 5 % CDS=(FD/SBCR)*0.95	P	18.2738		28.0329	
CDS A PAGAR	P	1.6500		3.0000	