



**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
POSTGRADO EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO.**

**TÍTULO: SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COMO UNA CONTRIBUCIÓN A LA
ESTIMULACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ALMACENES UNIVERSALES
SA.**

Autor: Ing. Miguel Esteban Borges Noa

Tutor: MSc. José Rafael Rodríguez Albiza.

Junio, 2018

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS ACERCA DE LOS SISTEMAS DE PAGO.....	8
1.1 La gestión de los recursos humanos como eslabón básico del proceso productivo.....	8
1.2 La estimulación como elemento del sistema de capital humano y sus antecedentes.....	10
1.3 Consideraciones acerca del salario como principal estímulo laboral.....	13
CAPÍTULO 2. PRINCIPALES RESULTADOS.....	17
2.1 Caracterización de la Filial Transporte Almacenes Universales Ciego de Ávila. 17	
2.2 Métodos y técnicas aplicadas.....	19
2.3 Diseño de un Sistema de Pago a destajo para los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.....	21
2.4 Corroboración de la conveniencia de la aplicación del procedimiento.	30
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXO 1.....	38
ANEXO 2.....	41
ANEXO 3.....	42
ANEXO 4.....	45
ANEXO 5.....	46
ANEXO 6.....	47
ANEXO 7.....	48
ANEXO 8.....	48

RESUMEN

El presente trabajo: " Diseño de un sistema de pago a destajo" para los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA., ha sido concebido por la necesidad de mejorar la retribución salarial vinculados directamente con el crecimiento de los niveles de eficiencia.

El salario está dirigido a llevar a cabo el pago por la calidad y aporte del trabajo ejecutado, logrando que la retribución del trabajo este en correspondencia con la eficiencia y la calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, y condiciones en que se realiza y sus resultados, unido a otros pagos adicionales autorizados.

En este empeño con la aplicación de una metodología que incluye métodos de nivel teórico y empírico, permitió corroborar los resultados para la aplicación del procedimiento. "Sistema de Pago a Destajo".

El impacto de su aplicación y la utilidad que representa en el nivel de eficiencia y productividad unido al incremento de la motivación en los trabajadores incididos está dentro de los principales resultados.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se imponen grandes desafíos que conllevan a que la Gestión de los Capital Humanos se enfrente a determinadas exigencias induciéndola a constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación. Esto lleva a la necesidad de prestarle una mayor atención a esta actividad y su interacción con los aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo, lo que constituye un reto en el tratamiento de los Capital Humano. Por tal motivo, hoy, el éxito depende cada vez más de una Gestión eficaz de los Capital Humano. Las estructuras y la tecnología pueden innovarse fácilmente, sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. (Cuesta Santos, Armando. 2005)

En la actualidad se analiza la diferenciación salarial para encontrar como denominador común la interrogante de por qué trabajadores con características similares perciben salarios diferentes. La teoría y la evidencia empírica lo atribuyen a políticas macroeconómicas o, en el extremo contrario, a estrategias gerenciales. (Cuesta Santos, Armando. 2010)

Las bases del desarrollo social enarbolado por la Revolución sostienen que cada trabajador debe recibir de acuerdo a la calidad y cantidad de su trabajo y a sus capacidades, pero dentro de márgenes que no promuevan la desigualdad social, por lo que el Gobierno aseguró fuentes de empleo para todos los trabajadores con salarios dentro de una escala acorde a la calificación, pero de estrecho diapasón.

Para que el país pueda lograr el crecimiento previsto, en el producto interno bruto (PIB) debe existir una adecuada respuesta por quienes tienen que hacerlo crecer. Por ello, retribuir de acuerdo con el aporte individual puede influir decisivamente en alcanzar resultados satisfactorios.

Hacia este objetivo se dirige la Resolución No. 6 del 21/3/2016 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), y que fija las formas y sistemas de pago. La reglamentación precisa que la forma de pago por rendimiento es financiada por las

empresas, en correspondencia con los indicadores directivos aprobados en el plan de la economía y las posibilidades económico-financieras de las entidades; 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. Sin embargo, existen contradicciones entre la autonomía otorgada a las empresas para diseñar sus sistemas de pagos.

Imprescindible concebir este proceso como la necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar, cambiar y, desde luego, desarrollar aquello que puede potenciar todo este proceso. Esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas. Se trata, entonces, de preparar a la sociedad entera, pues el perfeccionamiento empresarial es parte del necesario perfeccionamiento de nuestra sociedad. (Jorge Murillo Marino. Consejo de Ministro. 2017)

El cambio cultural, de la cultura de trabajo, de los estilos de autoridad, del modo de participación, de la relación dirigente- dirigido, de las políticas y sistemas de gestión de los Capital Humanos debe considerarse la base esencial para que este proceso no sólo se lleve a cabo con éxito en sus planteamientos actuales, sino que permita plantear nuevos objetivos para enfrentar los retos del mañana. (Jorge Murillo Marino. Consejo de Ministro. 2017)

Se viven momentos muy complejos en que el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía en Cuba es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas nuestras instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas.

En cumplimiento de la Resolución Económica del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el objetivo central del perfeccionamiento empresarial de la empresa estatal es incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa. Al respecto los lineamientos No.12, 39 y 139 expresan “Continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan.”

“Avanzar en el desarrollo del sistema de pago y de los sistemas financieros, a fin de establecer una infraestructura de pagos eficiente y transparente. Intensificar el desarrollo de la bancarización en función del logro de estos objetivos”.

“Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia”.

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y es bienvenida toda obra que contribuya en alguna medida a su mejor comprensión y apoyo. No hay ni habrá respuestas definitivas a los retos que enfrentaremos en la construcción de la nueva sociedad, pero entre todos, con nuestras acciones prácticas y teóricas, iremos avanzando hacia nuevos desarrollos, hacia nuevas cimas del desarrollo humano.

Lo cierto es que nuevos conocimientos, nuevas informaciones y el cambio de circunstancias hace reflexionar acerca de que ya no es posible resolver los complejos problemas de hoy con soluciones de ayer. Se va evidenciando que lo que pudo haber funcionado tiempo atrás ya hoy no funciona. Ante este hecho puede haber dos actitudes y posiciones: la de lamentar que las cosas se han complicado o la de buscar nuevas soluciones. Y de eso se trata precisamente. De pensar diferente, de ser creativos. Más veces de las necesarias se escucha: “hay que poner los pies en la tierra” cuando se hacen propuestas que alguien interpreta que van en contra de la realidad configurada. Así, se frena la generación de nuevas formas y de nuevas ideas, lo cual conduce a hacer más de lo mismo. (Castro Ruz Raúl. Consejo de estado.2015).

Para alcanzar una actitud y aptitud de perfeccionamiento constante es necesario también salirse de la rutina y cuestionarse lo que se hace y cómo se hace. Esto necesita apoyo y ayuda. Creatividad es también, por tanto, crear oportunidades.

Por estimulación se entiende el conjunto de vías, medios, métodos y formas de actuación que se establecen en relación con el trabajo y con el trabajador para desarrollar en éste formas de comportamiento que contribuyan a elevar la eficiencia del

trabajo individual y colectivo y, a su vez, le permitan satisfacer sus necesidades materiales y de autoestima. La estimulación forma parte de las relaciones de producción, entendida como las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción, intercambio y consumo.

Como tal, la estimulación tiene dos vertientes: la recompensa por el trabajo y la valoración personal y colectiva de la importancia del mencionado trabajo. Ya se ha analizado la importancia que tiene la valoración que el hombre haga de su propio trabajo, pues esto constituye un reto a sus conocimientos, habilidades y anticipación, lo cual puede convertirse en uno de los elementos fundamentales de su interés o estimulación por el trabajo. Enfatizaremos, pues, en lo referente a la recompensa por el trabajo y sus resultados. En buena medida, la utilización eficaz de la estimulación en sus dos vertientes de recompensa y reto depende de la inteligencia y habilidad del encargado de aplicarlas en el momento y las circunstancias dadas de acuerdo con las características del lugar una adecuada política salarial.

En el presente trabajo se determina las siguientes **problemáticas** que sustentan la necesidad de la investigación

- El Sistema de Pago que se aplica a los choferes comerciales en la Sucursal Almacenes Universales SA no se ajusta a los requerimientos actuales.
- Los Ingresos que perciben los choferes con el sistema de pago actual manifiestan debilidades en la remuneración Salarial.
- Debilidades en el dominio de las políticas salariales para el diseño de nuevos sistemas de pago.
- No se aprovechan al máximo posibles reservas de productividad.
- Falta de motivación e interés por el incremento de la eficiencia y productividad a partir del Sistemas de Pago actual.
- Desconocimiento por parte de los choferes de los beneficios que aporta el sistema de pago a destajo.
- Limitaciones en el sistema de pago Actual

- Los ingresos que reciben los choferes comerciales con la aplicación de este sistema de pago es insuficiente.
- No se domina a plenitud la aplicación de una política salarial.
- Falta de Aprovechamiento de las reservas de Productividad.
- No se aprovechan totalmente las capacidades instaladas en la transportación

La necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia y Productividad y la falta de dominio y motivación de los choferes por la aplicación del sistema de pago actual, lo que da lugar al siguiente **Problema científico**: ¿Cómo aplicar un sistema de pago que beneficie a los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.?

De ahí se desprende como **objetivo** general: Diseñar un sistema de pago a destajo, en la Sucursal Almacenes Universales SA.

Objetivos específicos

1. Valorar los fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de pago que beneficie a los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.
2. Diagnosticar el estado actual del sistema de pago que beneficie a los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.
3. Determinar las operaciones que conformaran sistema de pago que beneficie a los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.
4. Evaluar la efectividad del sistema de pago que beneficie a los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA

Dentro de los métodos del nivel teórico utilizados se encuentran:

Analítico-sintético: Facilitó el uso de los procedimientos lógicos del pensamiento durante el proceso de argumentación, obtención de resultados y el arribo a conclusiones, a través del estudio de la literatura consultada y la interpretación de los datos empíricos emanados de la aplicación de instrumentos y métodos.

Inducción-deducción: Propició el tránsito de lo general a lo particular y viceversa, para el establecimiento de nexos entre la situación problemática real planteada y la deseada, a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan respuestas que explican el

fenómeno, constituyendo una vía de gran importancia para arribar a las particularidades y generalizaciones del objeto de la investigación.

Histórico-lógico: Posibilitó la enunciación y caracterización de los antecedentes del objeto de la investigación, en su devenir histórico, a la vez que se delimitan cuáles son las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno.

Modelación: facilitó la representación del objeto que se estudia a fin de poder analizar sus particularidades y operar y/o experimentar con ellos.

Métodos del nivel empírico:

Observación: A las formas de pago aplicadas a los choferes comerciales de la Filial de transporte de la Sucursal Almacenes Universales SA.

Entrevista: A especialistas de Capital Humanos y economía vinculados a la aplicación de los sistemas de pago. Antes y después de la aplicación del sistema de pago para conocer el impacto de este.

Análisis de documentos: Documentos regulatorios de la actividad laboral y salarial, rectores de la política comercial aplicable a los choferes comerciales, de la política del Partido y su aplicación.

Análisis Porcentual: Presentar la información recogida en la aplicación del Sistema Constituye la **población** 65 choferes comerciales de la Filial de Transporte abarcados en el Sistema de Pago.

A través de un muestreo intencional o por criterio se seleccionaron 58 choferes de ellos se distribuyen 25 categorizados como Choferes A, 22 como Choferes B y 11 como Choferes C lo que representan el 89.2% de la Población, los cuales se diferencian por realizar la trasportación de diferentes cargas, abarcados en el Sistema de Pago.

Aporte de esta investigación:

El Diseño de un Sistema de Pago a destajo para los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA, que permite afrontar las limitaciones del sistema de pago actual, elevar Los ingresos que reciben los choferes comerciales con la aplicación de este sistema de pago, el dominio de la política salarial logrando mayor

aprovechamiento de las reservas productivas con impacto favorable en la relación salario medio productividad.

Aporte Práctico

Diseño de un Sistema de Pago a destajo para los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.

Los métodos y técnicas utilizadas que permitieron determinar estas insuficiencias fueron la observación, la entrevista a Choferes comerciales, especialistas, técnicos y cuadros, Cuestionarios y revisión de documentos entre otros donde estas problemáticas enunciadas revelan que existe una contradicción.

La investigación consta de introducción, dos capítulos en los que se revelan los principales resultados investigativos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS ACERCA DE LOS SISTEMAS DE PAGO.

1.1 La gestión de los recursos humanos como eslabón básico del proceso productivo.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Es muy justo afirmar que la correcta administración del Capital Humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa (Aguilera, A. 2002).

La Gestión del Capital Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Capital Humano. Se define Según NC-3000: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Desde el 2007, se elaboraron las normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), NC 3000:2007 (NC-SGICH). La norma cubana constituye una guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema, el que debe basarse en sus necesidades, características y objetivos de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Este proceso debe contribuir a alcanzar un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad del trabajo.

La Gestión de los Recursos Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La mayoría de los autores

hablan de convertir a los Recursos Humanos en una ventaja competitiva, pero para lograr este resultado no se debe buscar la consecución de objetivos aisladamente, sino maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez, L. 2003).

Todo esto ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente en un auge sin precedentes en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) (Cuesta Santos, 1997). En la medida en que una organización cuente con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que sea valioso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosa (Fernández Rodríguez, 1993) o incluso, la posibilidad de hacerlo de forma más eficiente y eficaz que en periodos precedentes en la propia organización.

Si verdaderamente se quiere avanzar hacia el desarrollo de una GRH con un enfoque estratégico y proactivo, será necesario, en primera instancia, evaluar el desempeño de este sistema, no sólo controlar y cuantificar oportunamente los resultados obtenidos, sino que posibiliten también verificar si se han trazado políticas y prácticas de RR.HH coherentes con la estrategia empresarial y/o corporativa. Estas razones por sí solas, determinarían la necesidad de enfatizar en la búsqueda de un sistema de indicadores capaces de medir periódicamente el desempeño integral del SGRH (Sotolongo Sánchez, 2005).

Es por ello que las empresas de éxito a nivel mundial, se ven obligadas a estar, de alguna forma, involucradas en algún tipo de proceso formal para mejorar su desempeño, desarrollando acciones de control periódicamente como vía para detectar sus principales debilidades y establecer políticas de RR.HH coherentes con la estrategia empresarial.

1.2 La estimulación como elemento del sistema de capital humano y sus antecedentes.

La génesis de la organización del trabajo en Cuba, posterior al triunfo de la Revolución, se encuentra en las formas de proyectar el trabajo desarrolladas por el Che en el Ministerio de Industrias. De las cuales se han expuesto algunas ideas. Puso énfasis en la normación del trabajo.

Las normas se han establecido ya en una serie de unidades pilotos. Hace tiempo que anunciamos el plan, y ya el plan ha salido [...] estas normas se pueden llamar elementales. Después de ellas pasaremos –el año que viene ya tenemos que hacer algunas pruebas pilotos– a la norma técnica, normas mucho más avanzadas y que solamente se pueden hacer en determinadas fábricas o determinadas empresas (Guevara, 1998, p. 235).

Es de interés entender el énfasis que se realiza mediante el sistema presupuestario en las necesidades del control, de los costos y de la organización de las normas y salarios, enfatizando en el papel de la capacitación para pasar de un nivel salarial a otro. «Nuestro sistema de normas tienen el mérito que establecen la obligatoriedad de la capacitación profesional para ascender de una categoría a otra, lo que dará con el tiempo, un aumento considerable del nivel técnico» (*Selección de aspectos esenciales de la teoría y práctica económica del pensamiento de Ernesto Che Guevara*, 1990, p. 48).

El Cálculo Económico (utilizado desde 1962 hasta mediados de la década) fue desarrollado por el Dr. Carlos Rafael Rodríguez y funcionó paralelamente con el Sistema Presupuestario de Financiamiento (Yera, 2006, p. 19). Se aplicó, fundamentalmente, en la industria vinculada al Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA) y las Agrupaciones Agropecuarias Estatales, dependientes entonces de las empresas provinciales. Fue más descentralizado que el Sistema Presupuestario de Financiamiento, pero este último tuvo mayor apoyo y despliegue.

El Nuevo Sistema de Dirección (1967 a 1970), que incluía un nuevo sistema de registro económico, es un momento de deterioro de la normación del trabajo. Se dio la total supresión de las relaciones monetario-mercantiles entre las empresas del Estado y se

maximizó la actuación de la conciencia; se minimizó el papel del dinero; se sustituyeron los registros contables por los físicos; se introdujeron determinadas gratuidades como primeras formas de distribución comunista; se eliminó la normación del trabajo y se compulsó a la renuncia del cobro de horas extras (Yera, 2006, p. 20).⁴

Desde inicios de los años setenta del siglo XX se critica ese modelo, pero estuvo vigente hasta mediados de la década siguiente. Hasta 1974 se hace en el país un esfuerzo por restablecer las normas de trabajo y su vinculación con el salario, para esto se preparó a miles de cuadros de dirección y dirigentes sindicales, se funda el Instituto para la Formación de Técnicos Medios en Organización del Trabajo *Julián Grimau* y se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, adscrito al Ministerio del Trabajo, que tiene como propósito desarrollar la base metodológica y normativa de la organización científica del trabajo (OCT), se efectuaron seminarios, plenarias, se editaron folletos para dar a conocer esta temática que resultaba vital para el país (González *et al.*, 1976, pp. 7-8).

Las reflexiones realizadas por la dirección del país, los pasos que se dieron para restablecer los controles económicos y la organización del trabajo, con la finalidad que vinculara los resultados del esfuerzo humano y el salario con el aumento de la eficiencia y la productividad, trajo como consecuencia que el Primer Congreso del PCC adoptara un nuevo Sistema de Dirección de la Economía y se introdujera la organización científica del trabajo, experiencia que se venía aplicando en los países socialistas pertenecientes al CAME. Según el Informe al Primer Congreso.

La medida de mayor trascendencia de la década, desde el punto de vista de la organización empresarial y de la organización del trabajo, fue la decisión de extender al sector civil el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, mediante el Decreto-Ley 187/98. Se contaba para ese entonces con la experiencia adquirida en su aplicación durante 10 años en las FAR. El decreto dictaminó las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial. Además, destacaba el papel de la empresa, el sindicato, los trabajadores, así como las funciones de los diferentes eslabones que componen y dirigen la economía y los servicios del país, especialmente del mundo empresarial.

Dentro de los principios que lo sustentan se indica que la empresa estatal es el eslabón principal de la economía, que la atención al hombre y su motivación constituyen la base en la que descansa el sistema. Asimismo, queda establecido el Perfeccionamiento Empresarial como un proceso de mejora continua, donde la empresa funciona bajo el principio del autofinanciamiento, por lo que no solo cubre sus gastos con sus propios ingresos, sino que, además, genera un margen de utilidades. Las empresas en perfeccionamiento tienen la facultad de organizar y normar el trabajo, así como aplicar de forma creadora la política laboral y salarial. Por primera vez, a las empresas estatales se les dio la facultad de aprobar la estructura de la plantilla laboral.

Los cambios actuales en la organización del trabajo se relacionan con el Perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, cuyo antecedente son las reflexiones y estudios realizados durante el Perfeccionamiento Empresarial. El nuevo proceso quedó instituido en el Decreto-Ley n.º 252 «Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano» (Consejo de Estado, 2013). Este decreto, modifica y perfecciona el dictaminado en 1998 (n.º 187) de manera que se produzca un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de la misma. En el reglamento de este decreto se puntualizan y amplían los sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión, que deben considerarse de manera integral.

Por estimulación se entiende el conjunto de vías, medios, métodos y formas de actuación que se establecen en relación con el trabajo y con el trabajador para desarrollar en éste formas de comportamiento que contribuyan a elevar la eficiencia del trabajo individual y colectiva y, a su vez, le permitan satisfacer sus necesidades materiales y de autoestima.

La estimulación forma parte de las relaciones de producción, entendida como las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción, intercambio y consumo. Como tal, la estimulación tiene dos vertientes: la recompensa por el trabajo y la valoración personal y colectiva de la importancia del mencionado trabajo. Ya hemos analizado la importancia que tiene la valoración que el hombre haga de su propio trabajo, pues esto constituye un reto a sus conocimientos, habilidades y anticipación, lo cual puede convertirse en uno de los elementos fundamentales de su

interés o estimulación por el trabajo. Enfatizaremos, pues, en lo referente a la recompensa por el trabajo y sus resultados.

En buena medida, la utilización eficaz de la estimulación en sus dos vertientes de recompensa y reto depende de la inteligencia y habilidad del encargado de aplicarlas en el momento y las circunstancias dadas de acuerdo con las características del lugar y el conocimiento de las motivaciones de los trabajadores. Por estimulación se entiende el conjunto de vías, medios, métodos y formas de actuación que se establecen en relación con el trabajo y con el trabajador para desarrollar en éste formas de comportamiento que contribuyan a elevar la eficiencia del trabajo individual y colectiva y, a su vez, le permitan satisfacer sus necesidades materiales y de autoestima. La estimulación forma parte de las relaciones de producción, entendida como las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción, intercambio y consumo. Como tal, la estimulación tiene dos vertientes: la recompensa por el trabajo y la valoración personal y colectiva de la importancia del mencionado trabajo.

Ya hemos analizado la importancia que tiene la valoración que el hombre haga de su propio trabajo, pues esto constituye un reto a sus conocimientos, habilidades y participación, lo cual puede convertirse en uno de los elementos fundamentales de su interés o estimulación por el trabajo. Enfatizaremos, pues, en lo referente a la recompensa por el trabajo y sus resultados. En buena medida, la utilización eficaz de la estimulación en sus dos vertientes de recompensa y reto depende de la inteligencia y habilidad del encargado de aplicarlas en el momento y las circunstancias dadas de acuerdo con las características del lugar y el conocimiento de las motivaciones de los trabajadores.

1.3 Consideraciones acerca del salario como principal estímulo laboral.

En Cuba, la peculiaridad en cuanto a los salarios radica en su carácter homogeneizador, por su esquema basado en una escala de estrecho diapasón, desligados de los resultados productivos por su concepción según el tiempo trabajado, cuando los contratos de trabajo mayormente son a tiempo completo, indefinidos y con jornada cerrada. Todo ello dentro una política del país para conservar en reducido

margen las desigualdades sociales, siendo estos salarios la principal y más estable fuente de ingresos de la masa trabajadora.

Sin embargo, precisamente por la lógica de premiar la eficiencia y competitividad productiva y estimular los rendimientos, la introducción de otras formas de ingreso derivadas del trabajo –tales como los pagos de estimulación en CUC, los pagos por resultados, por el sistema de perfeccionamiento empresarial y pagos adicionales–, aporta heterogeneidad a las remuneraciones por estar más asociadas a resultados individuales y colectivos. Son estas formas de pago las que constituyen hoy en Cuba la opción de la diferenciación salarial y sus características son determinantes para conseguir impactos. El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral.

Aplicable mayoritariamente al sistema empresarial, esta forma de pago comprende al sistema de pago por resultados, por indicadores directos a la producción y los servicios, por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia

Estos sistemas de pagos deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores asociados al volumen de producción y niveles de eficiencia empresariales. El monto se debe financiar con los ingresos de la empresa y en el caso de las unidades presupuestadas por el presupuesto de salario aprobado, y depende del incremento del nivel de actividad planificado con respecto al real ejecutado en el año anterior. De lo contrario no debe autorizarse pago alguno, aunque pueden hacerse excepciones si los trabajadores sobrepasan el real del año anterior, siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados.

La efectividad de esta forma de pago está muy directamente vinculada a la planificación estratégica empresarial. Aunque el trabajador abarcado por este premio sienta un incentivo adicional a superar su rendimiento, esto no debe atender contra el nivel de gastos planificado y mucho menos no corresponderse con las capacidades productivas instaladas, dado que iría en perjuicio de la relación costo-beneficio.

Adicionalmente las empresas inmersas en el sistema de perfeccionamiento empresarial mantienen una diferencia salarial en relación a las restantes, como pago adicional mensual sobre el salario. Esta cuantía oscila entre \$ 75 y \$ 200 MN, lo que representa entre un 16 % y un 45 % del salario medio por trabajador en 2016. Estos pagos se corresponden con los grupos de categorías ocupacionales, recibiendo una retribución, por encima del salario mínimo equivalente al 33,3 % de este, los operarios, trabajadores de servicios, administrativos y técnicos, estos últimos llegando a alcanzar un 46,7 %, y los cargos de dirigentes perciben un 88,9 % de incremento a su salario básico. Los pagos adicionales pueden ser percibidos por concepto de tipos de turnos, por multiocupación en la misma entidad, por años de servicio, por condiciones laborales anormales, por pagos asociados al coeficiente de interés económico-social, o simplemente por salarios especiales. En este caso se aprecia una mayor discrecionalidad en los pagos por coeficiente de interés económico-social y salarios especiales, que se asocian a aquellas actividades exportadoras de bienes y servicios y las generadoras de divisas. Igualmente las condiciones laborales anormales brindan diversificación en cuanto a concepto aunque no así en monto diferenciado de pago.

Esta diferenciación salarial, tanto desde la perspectiva de los salarios básicos como de las formas de estimulación al trabajo, han sido abordadas en escasos estudios del patio, por lo que sus efectos sobre el crecimiento no cuentan aún con un veredicto consolidado.

La política salarial cubana tiene instaurado un entramado de premios o remuneraciones al trabajo que responde al objetivo de complementar el salario básico o escala por disímiles conceptos. Sin embargo todos estos premios persiguen el objetivo común de estimular a aquellas empresas de mayor importancia estratégica y con mejores resultados finales. Son los organismos de la administración central del Estado (OACE) y las empresas las responsables de que una empresa sea elegida como beneficiaria de estas políticas de estimulación para sus trabajadores.

Es importante no olvidar que la recuperación del papel de los salarios como fuente de ingresos y el perfeccionamiento del sistema de incentivos son, además, medios para lograr un fin: el máximo aprovechamiento de los factores productivos con los que cuenta el país para el crecimiento económico, entre los que la fuerza de trabajo de alta

cualificación deviene en ente compensador y transformador de un aparato productivo y un parque tecnológico atrasado, e incluso obsoleto, y una estructura organizativa y administrativa sujeta a cambios profundos.

Por estimulación se entiende el conjunto de vías, medios, métodos y formas de actuación que se establecen en relación con el trabajo y con el trabajador para desarrollar en éste formas de comportamiento que contribuyan a elevar la eficiencia del trabajo individual y colectivo y, a su vez, le permitan satisfacer sus necesidades materiales y de autoestima. La estimulación forma parte de las relaciones de producción, entendida como las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción, intercambio y consumo.

Como tal, la estimulación tiene dos vertientes: la recompensa por el trabajo y la valoración personal y colectiva de la importancia del mencionado trabajo. Ya se ha analizado la importancia que tiene la valoración que el hombre haga de su propio trabajo, pues esto constituye un reto a sus conocimientos, habilidades y anticipación, lo cual puede convertirse en uno de los elementos fundamentales de su interés o estimulación por el trabajo. Enfatizaremos, pues, en lo referente a la recompensa por el trabajo y sus resultados. En buena medida, la utilización eficaz de la estimulación en sus dos vertientes de recompensa y reto depende de la inteligencia y habilidad del encargado de aplicarlas en el momento y las circunstancias dadas de acuerdo con las características del lugar una adecuada política salarial.

CAPÍTULO 2. PRINCIPALES RESULTADOS.

2.1 Caracterización de la Filial Transporte Almacenes Universales Ciego de Ávila.

Almacenes Universales S.A es una sociedad mercantil cubana constituida por la Escritura No. 218 de fecha 3 de febrero de 1994 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia. Su nivel de dirección principal se denomina Casa Matriz, la cual constituye la oficina central del órgano superior de dirección empresarial.

Misión

Almacenes Universales S.A. es el operador logístico integral por excelencia para la importación, exportación y el mercado doméstico que le aporta eficiencia y valor agregado a sus clientes y logra el crecimiento sostenido de aportes en MLC a la reserva estatal del país.

Visión

Mediante un sistema de Logística Integral con alto nivel de calidad y de seguridad para las mercancías, convertir a Almacenes Universales S.A en la Compañía líder en logística y gestión de cadenas de suministro en nuestro país, proyectada al comercio internacional y nacional a partir de la ubicación geográfica de Cuba y en apoyo a que el país alcance el papel que le corresponde en el Comercio Internacional.

Por su parte, la Sucursal Ciego de Ávila fue constituida, el día 10 de mayo de 1995 por la Resolución No. 38/95 del Presidente de la Compañía. A su vez está constituida por dos áreas de almacenes y dos filiales un área o grupo de ventas mayoristas de ferretería y un Edificio que funciona como Centro de Negocios para el arrendamiento de locales y oficinas a clientes nacionales y extranjeros.

- ❖ Filial Transporte.
- ❖ Filial Cayo Coco.
- ❖ Área de Desarrollo Logístico Integra No 1.
- ❖ Área de Desarrollo Logístico Integra No 2.
- ❖ Grupo de Ventas Mayoristas de Ferreterías

❖ Centro de Negocios.

Filial de Transporte.

1. Garantiza la comercialización del Transporte de la entidad, aplicando las tarifas establecidas por la Sucursal y la Compañía. Y la realización correcta del proceso de contratación para la prestación del servicio de Transporte de carga pesada, ligera y refrigerada, estrechamente ligada a la Dirección Comercial de la Sucursal.

2. Efectúa acciones tendentes a garantizar las reparaciones, mantenimientos y de otro tipo que garanticen el adecuado Coeficiente de Disposición Técnica (CDT) y de Disposición Comercial (CDC), adoptando y proponiendo a la Dirección General todas las medidas que conlleven a elevar la eficiencia y lograr un mejor ordenamiento de la actividad.

3. Estudia la demanda, la competencia y de conjunto con la Dirección Económica y comercial, a partir de los costos, propone las tarifas, para su posterior aplicación, y Estudia las necesidades de los clientes y el grado de satisfacción obtenido para promover los servicios de Transportación prestados por la Sucursal.

4. Participa en el proceso de elaboración del Plan de Negocios de la Sucursal Organizando y dirigiendo la política de elevación de la calidad en los servicios.

5. Realiza análisis de la rentabilidad de los servicios contratados, como resultado de la información de la facturación y cobros, valora la competencia en el mercado de los servicios que presta con relación a la estabilidad, mantenimiento y atracción de los clientes. y Amplía la Cartera de Negocios y Clientes de la Sucursal.

6. Evaluar al personal subordinado, aplica o propone los estímulos y sanciones correspondientes y mejora constante de las condiciones de vida y trabajo del personal subordinado. organiza los chequeos médicos periódicos y exámenes de recalificación a los choferes en los períodos y plazos establecidos. promoviendo la capacitación de la documentación propia de la actividad, para lo que prepara y asesora al personal subordinado y promueve la educación política e ideológica de los trabajadores y demás dirigentes subordinados.

Aplica el plan de trabajo a los subordinados y chequea y controla su cumplimiento.

2.2 Métodos y técnicas aplicadas.

Dentro de los métodos del nivel teórico utilizados se encuentran:

Analítico-sintético: Facilitó el uso de los procedimientos lógicos del pensamiento durante el proceso de argumentación, obtención de resultados y el arribo a conclusiones, a través del estudio de la literatura consultada y la interpretación de los datos empíricos emanados de la aplicación de instrumentos y métodos.

Inducción-deducción: Propició el tránsito de lo general a lo particular y viceversa, para el establecimiento de nexos entre la situación problemática real planteada y la deseada, a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan respuestas que explican el fenómeno, constituyendo una vía de gran importancia para arribar a las particularidades y generalizaciones del objeto de la investigación.

Histórico-lógico: Posibilitó la enunciación y caracterización de los antecedentes del objeto de la investigación, en su devenir histórico, a la vez que se delimitan cuáles son las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno.

Modelación: facilitó la representación del objeto que se estudia a fin de poder analizar sus particularidades y operar y/o experimentar con ellos.

Métodos del nivel empírico:

Observación: A las formas de pago aplicadas a los choferes comerciales de la Filial de transporte de la Sucursal Almacenes Universales SA.

Entrevista: A especialistas de Capital Humanos y economía vinculados a la aplicación de los sistemas de pago. Antes y después de la aplicación del sistema de pago para conocer el impacto de este.

Análisis de documentos: Documentos regulatorios de la actividad laboral y salarial, rectores de la política comercial aplicable a los choferes comerciales, de la política del Partido y su aplicación.

Análisis Porcentual: Presentar la información recogida en la aplicación del Sistema Constituye la **población** 65 choferes comerciales de la Filial de Transporte abarcados en el Sistema de Pago.

A través de un muestreo intencional o por criterio se seleccionaron 58 choferes de ellos se distribuyen 25 categorizados como Choferes A, 22 como Choferes B y 11 como Choferes C lo que representan el 89.2% de la Población, los cuales se diferencian por realizar la trasportación de diferentes cargas, abarcados en el Sistema de Pago.

Los sistemas de pago.

Los sistemas de pago a destajo se basan en la medición de los gastos de trabajo a través de la cantidad de producción elaborada o servicios prestados. El salario se calcula mediante una tasa que resulta de dividir el salario escala más los pagos adicionales que correspondan, entre las normas de rendimiento o multiplicada por las normas de tiempo y comprende las modalidades siguientes:

a) **Destajo individual:** se basa en la medición de los resultados de cada trabajador y se expresa a través de una tasa salarial que se calcula dividiendo el salario escala más los incrementos que correspondan entre la norma de rendimiento; o multiplicada por la norma de tiempo, según corresponda.

b) **Destajo colectivo:** relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referido a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa salarial, calculada sobre la base de la suma de los salarios escala más los incrementos que correspondan y las normas de rendimiento o de tiempo colectivas.

c) **Destajo indirecto:** el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores directamente vinculados a la producción o los servicios. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo, entre las normas de rendimiento o de servicio establecida, para los trabajadores que él atiende.

d) **Pago a destajo progresivo:** se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y es necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

e) **Pago por acuerdo:** se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea, de acuerdo con su complejidad.

Los sistemas de pago por resultados se financian a partir de las posibilidades económicas y financieras de la empresa u organización superior de dirección empresarial y el salario a formar y distribuir responde al nivel de cumplimiento de los indicadores directivos y límite planificados siguientes:

Indicadores directivos:

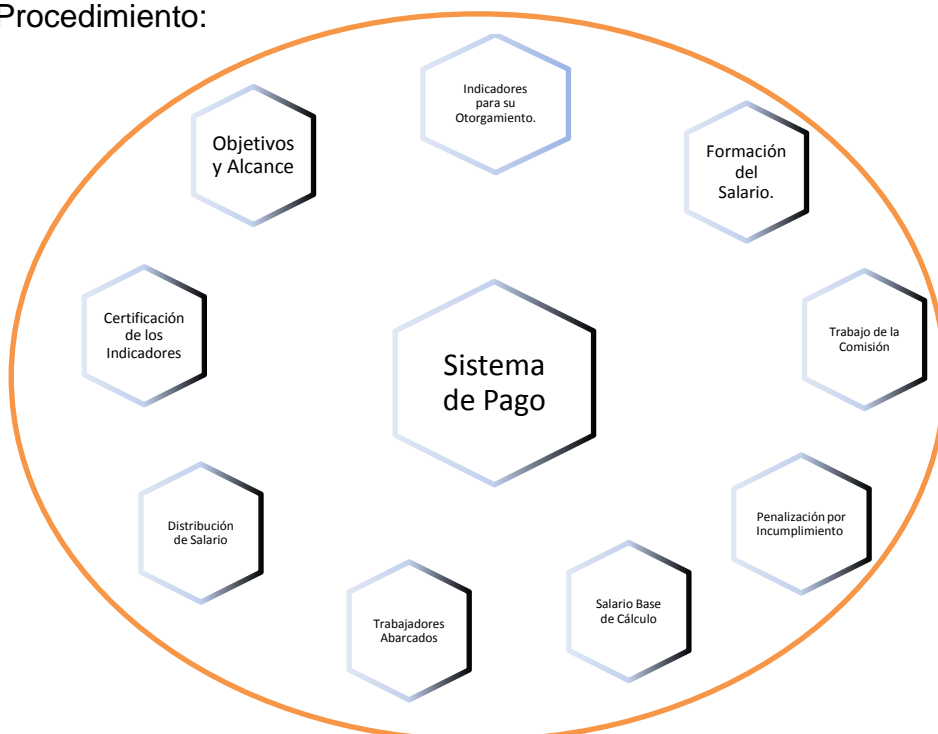
- a) Encargo Estatal;
- b) Ventas Netas Totales;
- c) Ventas para la exportación;
- d) Utilidad del período antes de impuestos.

Indicador límite:

- a) Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto.

2.3 Diseño de un Sistema de Pago a destajo para los choferes comerciales de la Sucursal Almacenes Universales SA.

Procedimiento:



2.3.1: De los objetivos y alcance.

El presente Reglamento tiene los siguientes objetivos:

- Estimular el sobre cumplimiento de los ingresos para elevar el salario de los trabajadores a partir de los resultados que se generen por el servicio de transportación de mercancías.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Incrementar la eficiencia en cuanto al uso más racional de la fuerza de trabajo y recursos materiales.
- Conservar la calidad de los servicios.
- Disminuir el costo total por peso de ingreso del servicio.

2.3.2 Indicadores para su Otorgamiento.

Los Indicadores principales para el otorgamiento del salario que establece el presente reglamento son:

a)Indicador Formador

1. Cumplimiento de la Norma por centro de costo (Plan de Ingreso planificado para el mes en MT) por tipo de transportación, a partir de la tasa de Destajo Salarial Incrementada.

b) Indicadores Condicionantes

1. Cumplimiento del Plan de Ingresos del mes en CUC.
2. Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo a medios y equipos.
3. Índice de evaluación del desempeño mensual.

2.3.3: Formación del salario:

El salario a formar se calcula mensualmente mediante el siguiente procedimiento:

1- Se establece un salario de referencia diario (**SRD**) derivado de las horas trabajadas como promedio al mes, teniendo en cuenta en el salario de referencia mensual el salario escala correspondiente al cargo, el pago adicional de Perfeccionamiento Empresarial y el pago adicional por idoneidad.

NO	<u>Cargos/plantilla</u>	<u>(salario de Referencia Diaria) SRD</u>	<u>horas promedio</u>	<u>Salario de Referencia mensual SRM</u>
1	Chofer A	18.04	190.6 (24 días)	430.00
2	Chofer B	17.00	190.6 (24 días)	405.00

2- Se calcula la tasa de destajo mensual dividiendo el salario del chofer entre el plan de Ingreso mensual por tipo de transportación en moneda total (MT).

3- Después de calculada la tasa de salario plan se calcula la tasa de Destajo salarial incrementada que se obtiene de determinar en qué % se incrementa la tasa de salario plan según los resultados obtenidos en la Sucursal para distribuir al chofer. (Este incremento se aprueba en la comisión creada a tales efectos, como se explica en el Artículo No. 4 del presente Reglamento).

En resumen: Tasa destajo mensual incrementada = Salario de Referencia mensual (SRM) del Chofer / Plan de Ingresos mensual en moneda total según % de incremento de la tasa de destajo

4- Se multiplica la tasa de destajo individual incrementada por el valor real del Ingreso Mensual por centro de costo y se obtiene el salario por rendimiento que podrá devengar el trabajador.

Salario por Rendimiento Individual (SRI) = Tasa de Destajo mensual incrementada x Valor Ingreso mensual real obtenido por el centro de costo.

El por ciento (%) de incremento que se aplicará a la tasa destajo salarial plan que se calcule para el mes se aprobará mensualmente en la Comisión de Pago de la entidad y estará en dependencia de las utilidades reales acumuladas de la entidad transportista o filial de transporte, según corresponda.

Este valor del % de incremento de la tasa se determina a través de una escala que regula el % a incrementar en correspondencia con el rango de sobre cumplimiento de la utilidad real acumulada hasta el cierre del mes que se analiza, el cual se aprueba por el Director de la entidad teniendo en cuenta los resultados obtenidos, a partir de la siguiente distribución:

Determinación de la Tasa Salarial Incrementada	
Rango de Cumplimiento de la Utilidad Real Acumulada	Por ciento de Incremento a aplicar a la Tasa Salarial
100%	10%
De 100% a 105%	20%
De 106% a 115%	30%
De 116% a 125%	40%
De 126% a 135%	50%
De 136% a 145%	60%

De 146% a 155%	70%
De 156% a 165%	80%
De 166% a 175%	90%
De 176% a 185%	100%

Teniendo en cuenta lo establecido en el Resuelvo Segundo de la Resolución que pone en vigor el presente Reglamento, el Director de la entidad como Presidente de la Comisión de Pago podrá realizar los análisis que considere necesarios para proponer para su entidad la modificación de la determinación del por ciento de incremento de la tasa. Este procedimiento interno de la entidad debe quedar legalmente aprobado y formar parte inseparable del presente Reglamento de Sistema de Pago, el cual podrá modificarse cuando resulte necesario a partir de los análisis que efectúe la Comisión de Pago, lo cual debe recogerse en acta de la mencionada comisión.

En caso de aprobarse por el Director de la Entidad un procedimiento interno de distribución incorporando aspectos a los establecidos en el presente Reglamento debe quedar definido en el correspondiente Anexo los pasos a seguir para la determinación del por ciento a incrementar, así como los límites a aplicar para el mismo.

La Tasa Salarial debe cambiar y ser re calcula cuando:

- Cambia el salario del cargo.
- Se modifica el Plan de Producción (Ingreso) previsto para el año en curso.

La tasa de Destajo Plan se obtiene de los resultados planificados teniendo en cuenta el salario básico y el plan de ingreso, ejemplo:

Determinación de la tasa destajo mensual

<i>Categoría</i>	<i>Salario Referencia Mensual (SRM)</i>	<i>PLAN DE INGRESOS MENSUAL</i>	<i>PLAN DE INGRESOS MENSUAL</i>	<i>PLAN DE INGRESOS MENSUAL</i>	<i>TASA DESTAJOS MENSUAL</i>
------------------	---	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------

		<i>MN</i>	<i>CUC</i>	<i>TOTAL</i>	<i>planificada</i>
<i>Chofer A</i>	<i>\$430.00</i>	<i>485,23</i>	<i>9282,73</i>	<i>9767,96</i>	<i>0.04402</i>
<i>Chofer B</i>	<i>\$405.00</i>	<i>485,23</i>	<i>9282,73</i>	<i>9767,96</i>	<i>0.04146</i>

Si el plan de ingreso mensual en moneda total se cumplió al 100% como mínimo se determina el valor de la tasa Incrementada, por ejemplo: Si la utilidad se encuentra en el rango del 136% hasta el 145%, se incrementa la tasa de destajo en un 50% quedando de la siguiente forma:

Chofer A

Tasa Destajo mensual Incrementada = $430.00 / 9767.96 = 0.04402 + 50\% * 0.04402$

Tasa Destajo mensual Incrementada = $0.04402 + 0.02201$

Tasa Destajo mensual Incrementada = 0.06603

Salario por Rendimiento Mensual individual = $0.06603 * \text{Ingreso real mensual de cada Chofer}$

2.3.4 Penalización por el Incumplimiento de Indicadores Condicionantes

1. Cumplimiento del Plan de Ingresos del mes en CUC.

- De incumplirse el plan de Ingresos en CUC del mes que se analiza se penalizará un 5 % del salario formado por cada por ciento (%) de incumplimiento del indicador, hasta un límite del 50 % de penalización del salario formado.
- En el caso de que por **tareas estratégicas** que deba asumir una entidad o asignadas por la Compañía existan centros de costos que excepcionalmente en un mes se vinculen a servicio que generen únicamente moneda nacional y que por esta razón **cumplan su Plan en Moneda Total**, la Comisión de Pago de la entidad debe determinar si procede la penalización descrita por el no cumplimiento de los ingresos en CUC, garantizando que el plan no ejecutado por este centro de costo sea asumido por otro y se cumpla con lo previsto para el mes. Este acuerdo de la Comisión de Pago debe quedar oficialmente aprobado por los miembros de esta Comisión.

- Si estos centros de costos generan únicamente moneda nacional y no cumplen su Plan en Moneda Total, se aplica la penalización descrita hasta un límite del 50 % del salario formado.

2. Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo Planificado

- Se pierde el 100% del salario por rendimiento formado si el incumplimiento es por causas imputables al chofer. Solo percibirá el salario base de cálculo.

3. Cumplimiento de la evaluación del desempeño mensual

- Se efectuará el pago en correspondencia con el porcentaje obtenido.

De existir alguna reclamación comercial imputable al chofer, este pierde el estímulo y cobrará salario base de cálculo independientemente de la responsabilidad administrativa según el caso.

En el caso de que un chofer forme por la aplicación del presente Reglamento un salario inferior al que le corresponde por el cargo que ocupa, devenga la cuantía que forme sin efectuar posteriormente penalización por incumplimiento de algún indicador condicionante, en caso de evidenciarse algún incumplimiento.

2.3.5 Sobre la Comisión de pago.

La comisión de pago creada para el análisis y aprobación mensual del por ciento de incremento de la tasa salarial, así como de evaluar los resultados de la aplicación del presente Reglamento, deberá contar con la siguiente composición mínima:

1. Director (la Preside).
2. Jefe de Capital Humanos.
3. Jefe de Economía.
4. Jefe de Comercial.
5. Secretario buro Sindical.
6. Trabajadores de Prestigio del área (tres)
7. Otros miembros que el Director considere y designe para integrar la comisión.

2.3.6 Período de evaluación de los indicadores.

El periodo de evaluación de los indicadores para el pago por rendimiento será con carácter mensual, evaluándose los resultados del mes vencido y se pagará a los trabajadores según lo establecido, de común acuerdo con las organizaciones sindicales a cada nivel.

2.3.7 Salario base de Cálculo

El salario base de cálculo que se empleará en la determinación de la Tasa salarial para la evaluación del presente Reglamento de sistema de pago, estará formada por el salario escala, pago adicional de perfeccionamiento empresarial y pago por idoneidad de AUSA. El resto de los pagos adicionales que reciba el trabajador no formará parte del salario base de cálculo para la determinación de la tasa salarial, aunque lo perciba en el ingreso que devengue en el mes, correspondiente a todos los pagos adicionales legalmente aprobados, según tiempo real trabajado hasta el límite de la jornada laboral establecida para todas las categorías.

2.3.8 Trabajadores abarcados

El presente Reglamento abarca a todos los choferes comerciales de las entidades de la Compañía Almacenes Universales, excepto los choferes de aquellas entidades que propongan la utilización de un Reglamento específico para su entidad, por sus características y particularidades.

2.3.9 Distribución del salario

La distribución de salario es individual, según los ingresos reales obtenidos, la tasa salarial Incrementada certificada en el mes y la evaluación individual del desempeño.

- Para conocer el salario que devengará cada trabajador de manera individual se multiplica el Salario por Rendimiento Individual como se explicó en el Artículo No. 3 del presente Reglamento por la evaluación individual del desempeño obtenida en el mes.

EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO POR RENDIMIENTO INDIVIDUAL FORMADO:

Carg o	Salario Referen cia Mensual (SRM)	Plan de Ingres o mens ual Mone da Total	Ingres o Real mens ual Mone da Total	TASA DESTA JO MENSU AL planifica da	TASA DESTAJ O MENSUA L Increment ada (50%)	Salario por Rendimie nto Individual Formado (SRI)	Evaluaci ón Individua l del Desemp eño	Salario por Rendimie nto Individual a devengar
Chof er A	\$430.0 0	9767, 96	10325. 80	0.0440 2	0.06603	681,81	1.00	681,81
Chof er A	\$430.0 0	9767, 96	9650.3 5	0.0440 2	0.06603	637.21	1.00	637.21
Chof er B	\$415.0 0	9767, 96	10325. 80	0.0414 5	0.06218	642.06	0.90	577.85
Chof er B	\$415.0 0	9767, 96	9650.3 5	0.0414 5	0.06218	600.06	0.90	540.05

- En este ejemplo todos los trabajadores formaron un salario superior al correspondiente al cargo del chofer, por tanto, se evalúa el cumplimiento de los indicadores condicionantes y se aplica la penalización que corresponda en caso de incumplir alguno de ellos.

2.3.10 Certificación de los indicadores

La certificación del cumplimiento de los indicadores se hará por escrito, sin presentar enmiendas, borroneos y/o tachaduras, se firmará por los responsables de certificar el cumplimiento de los indicadores y se archivará en el área de Capital Humano.

Indicadores	Certifica
Cumplimiento de los ingresos plan y real en MT.	Jefe de Grupo de Económico

Cumplimiento de los ingresos plan y real en CUC	Jefe de Grupo de Económico
Tasa Destajo mensual Salarial	Jefe de Grupo de Capital Humano
Tasa Destajo Salarial Incrementada	Miembros de la Comisión
Cumplimiento de los mantenimientos preventivos Planificados	Jefe de Servicios Técnicos
Evaluación del Desempeño mensual	Jefe Filial o Filiales de Transporte, según la estructura de la entidad.

2.4 Corroboración de la conveniencia de la aplicación del procedimiento.

2.4.1 Consideraciones finales.

- El Director de la entidad, es el máximo responsable de la aplicación, control y evaluación de la efectividad de este sistema de pago.
- En este sistema de pago **los trabajadores reciben el salario según los ingresos reales realizados**, por lo tanto, no es aplicable el concepto de penalización al pago por rendimiento, de incumplir el indicador Formador, lo que no significa que no pueda devengar una cuantía menor que su salario base de cálculo, sino que, de no cumplir su plan de ingresos mensuales en moneda total, devenga lo que genere su ingreso real obtenido en el mes.
- Cuando participen dos choferes en la transportación en el mismo centro de costo se medirá el plan de Ingreso del servicio de carga según el tiempo realmente trabajado por cada chofer.
- En los días en que los choferes tengan sus vehículos en mantenimiento o reparaciones mecánicas se le pagara a razón de 8 horas diaria según salario de Referencia Diaria (SRD).
- Los choferes que se encuentren Interruptor por rotura del vehículo se le aplicara lo establecido en el tratamiento de las interrupciones según el Código del Trabajo según decreto 116/13.

- El reporte del centro de costo lo emitirá economía según (Anexo No 1).
- El reporte de los días trabajados por Interrupción por: rotura, pasar revisión (FICAV) lo emite el Jefe de Filial a Capital Humanos a través del (Anexo No 3.)
- El reporte de pago que emite Capital Humanos donde se determina el salario a pagar a cada chofer será según (Anexos no 4 y 5).
- El reporte de la Evaluación Individual del Desempeño lo emite cada Jefe de Filial y se certifica según (Anexo No 6).
- El director de la entidad evalúa mensualmente en el Consejo de Dirección, la efectividad de la aplicación del sistema de pago y adopta las decisiones que corresponden a ese nivel para erradicar cualquier desviación detectada, entre las cuales puede estar la aprobación de anexos al presente Reglamento que adecue los establecido en el mismo a las particularidades de la entidad, así como la propuesta de sustitución del mismo, manteniendo el principio de la vinculación del salario de los trabajadores a los resultados. En todos los casos, este proceso se analiza con el colectivo laboral y de conjunto con la organización sindical a ese nivel.

2.4.2 Utilidad del sistema de pago.

	Primer Trimestre 2017(ingresos)					Primer Trimestre 2018(ingresos)				
Centro Costo	2049	2199	2526	2360	1219	2049	2199	2526	2360	1219
Plan CUC	12.5	12.3	12.6	12.8	24.0	13.5	13.2	13.5	13.8	30.0
Real CUC	12.3	7.5	18.4	15.8	27.4	16.8	21.0	19.1	24.6	41.8
Plan MN	19.6	13.0	13.0	12.0	13.0	19.8	19.5	19.8	15.0	14.0
Real MN	20.5	15.0	29.3	20.0	15.0	22.2	24.3	28.0	17.6	15.3
Plan Total	32.1	25.3	25.6	24.8	37.0	33.3	32.7	33.3	28.8	44.0
Real Total	32.8	22.5	47.7	35.8	42.4	39.0	45.3	47.1	42.2	57.1
Salario	13.8	13.2	13.7	12.9	14.0	17.4	16.1	16.3	16.5	18.5

La aplicación del sistema y como se evidencia en la tabla comparativa la organización recibe beneficios a partir de los incrementos del plan al cumplir con la misión de la entidad dirigida a lograr el crecimiento sostenido de aportes en MLC a la reserva estatal del país, además se aprecia con el incremento de los ingresos totales todo lo cual repercute en el beneficio de los indicadores de eficiencia de la entidad y el mejoramiento sustancial de la retribución salarial de los trabajadores insertados en el sistema de pago, el razonamiento anterior demuestra como la utilidad de manera integral se distribuye y beneficia a todos los que interactúan en el sistema.

CONCLUSIONES.

- La aplicación del sistema de pago a destajo aplicable a los choferes comerciales permite aprovechar al máximo las reservas de productividad.
- La aplicación del sistema de pago influyó directamente en el aumento de los niveles de motivación e interés por el incremento de la eficiencia y la productividad con una participación directa del chofer como sujeto del proceso.

RECOMENDACIONES.

- Estudiar la factibilidad de aplicar el sistema de pago a destajo en otras estructuras de la sucursal.
- Evaluar el impacto y resultados de la aplicación de este sistema en el balance económico del año a partir del comportamiento del indicador gasto de salario por peso del valor agregado.
- A partir de los resultados alcanzados rediseñar el sistema de pago en la sucursal Almacenes Universales SA.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. Constitución de la República
Selección de aspectos esenciales de la teoría y práctica económica del pensamiento de Ernesto Che Guevara. —p. 48 —1990.
- 2.- CARNOTA, D. Curso de Administración. — La Habana: Edi Ciencias Sociales, 1991.
- 3.-CONSEJO DE ESTADO. Reglamento del Decreto-Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano.- En Gaceta Oficial de la República de Cuba.—La Habana, 18 de febrero 2013 (edición ordinaria, n.º 7)
- 4.- CUESTA SANTOS, ARMANDO. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos.- La Habana : Edi. Academia, 2002.
- 5.- -----,----- . Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.- La Habana : Edi. Academia, 1997.
- 6.- -----, ----- . Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.- La Habana : Edi. Academia, 2011.
- 7.- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos.- México : Edi. Mc. Graw Hill, 1995.
- 8.- -----, ---. Administración de Recursos Humanos.-- Mexico : Edi. Mc. Graw Hill, 1999.
- 9.- GONZALEZ, L. Características de la gestión estratégica de RR. HH en las Empresas Españolas en función de su grado de esfuerzo en formación, 1999.
- 10.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, LÁZARO. *Introducción a la organización científica del trabajo* /Lázaro González.../et.alt/—La Habana:Edi.Científico Técnica,1976.-- p. 235.

- 11.- GONZALEZ FERNANDEZ, LUIS. La Dirección de los Recursos Humanos en el horizonte del 2000.—p. 14.—En Revista Alta Dirección.—No. 204.—1999.
- 12.- GRUPO EJECUTIVO PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. Decreto Ley No. 187 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.—La Habana, 1998.
- 13.-GUEVARA, ERNESTO. Sobre el Sistema Presupuestario de Financiamiento.- *Temas Económicos*, febrero de 1964.-- La Habana : Editorial de Ciencias Sociales,1998.-- p. 299-324.
- 14.- LAFITA, CARIDAD. Incrementan los salarios en Cuba. El trabajo en Cuba.- 2009.
- 15.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución n.º 27, Reglamento General sobre la Organización del Trabajo. *Gestión del Capital Humano*.-- La Habana, 2006.
- 16.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTSS). Resolución 30 del MTSS. Escala salarial única.-- /s.a/
- 17.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTSS). Resolución No. 6 del 21/3/2016 Forma y sistema de pago.- /s.a/
- 18.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto Ley 326 Reglamento del Código del Trabajo.- /s.a./
- 19.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Ley 116 Código del Trabajo.
- 20.- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Resolución No. 9/2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social*.- /s.a/
- 21.- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. VII Congreso del PCC.- 2016.
- 22.- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Informe al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.-/s.a/

- 23.- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021.- /s.a/
- 24.- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. VII Congreso del PCC, 2016.
- 25.- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Resolución sobre resultados de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso y su actualización para el periodo 2016- 2021, PCC.
- 26.- YERA, LUIS MARCELO. Una aproximación al entorno gubernamental de la Empresa Estatal Cubana en *Cuba.- 2006.—p1-48.-- Investigación Económica*, INIE.—La Habana, 2006.

ANEXO 1

RESOLUCIÓN No. 218/2017.

POR CUANTO: *El Decreto No. 323 de fecha 4 de marzo del 2014, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, establece el “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, la Resolución No. 6 de fecha 21 de marzo del 2016, dictada por la Ministra de Trabajo y Seguridad Social estipula el “Reglamento General sobre las formas y Sistemas de Pago”, modificada en su Apartado Séptimo por la Resolución No. 1 de fecha 13 de enero del 2017 del propio Ministerio y la Resolución No. 37 de fecha 12 de mayo del 2017, del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, para aplicar en las entidades del Sistema Empresarial Militar y las administradas por el Grupo de Administración Empresarial lo dispuesto en la Resolución No. 6 tal como quedo modificada por la Resolución No 1 de fecha 13 de enero de 2017 ambas del Ministerio Trabajo y Seguridad Social”.*

POR CUANTO: *Mediante la Escritura Pública No. 218 de fecha 3 de febrero de 1994, otorgada ante la Licenciada Lourdes Lucía Díaz-Canell Navarro, Notaria de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, inscrita mediante Certificación de Inscripción en el Registro Central de Compañías Anónimas, en el Libro 135, Folio 114, Hoja 9400, Sección Primera, Inscripción Primera; Certificación de inscripción en el Registro Mercantil Primero de La Habana, en el libro 1189, Folio 591, Hoja 16733, fue legalmente constituida la Sociedad Mercantil Almacenes Universales S.A.*

POR CUANTO: Resulta necesario actualizar la Resolución No. 141 de fecha 1ro de junio del 2016 de la Presidenta Ejecutiva de Almacenes Universales S.A., “Reglamento de Sistema de Pago para los choferes comerciales de la Compañía Almacenes Universales”.

POR CUANTO: En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas mediante el Acuerdo No. 31 de fecha tres de noviembre del año dos mil diez, de la Junta General de Accionistas Extraordinaria de la Compañía, elevada a público mediante Escritura No. 173, de fecha 3 de febrero de 2011 e inscripto en el Registro Mercantil Central en el Tomo IV, Folio 179, Hoja 16733, Sección S M, No. Inscripción 55 de fecha 7 de febrero de 2011, fui designada Presidenta Ejecutiva de Almacenes Universales S.A., con todas las facultades inherentes al cargo que ostento y me encuentro facultada para dictar resoluciones, instrucciones e indicaciones y demás disposiciones legales necesarias para la ejecución de mis atribuciones.

RESUELVO:

PRIMERO: Derogar la Resolución No. 141 de la Presidenta Ejecutiva de la Compañía Almacenes Universales, de fecha 1ro de junio del 2016 y en su lugar poner en vigor el presente Reglamento de Sistema de Pago para los choferes comerciales de la Sucursal Ciego de Ávila de Almacenes Universales, que se adjunta como Anexo Único e inseparable a la presente.

SEGUNDO: El Director de la UEB Sucursal Ciego de Ávila de Almacenes Universales podrá implementar el presente a través de procedimientos internos de distribución, siempre que no contradiga los principios generales del Sistema **ni sustituyan indicadores de los establecidos en el mismo**. Los aspectos que podrán incluir en estos procedimientos serán: nuevos indicadores a evaluar que se añadirán a los establecidos en el presente Reglamento, precisiones a definir atendiendo a características específicas de la entidad. Para realizar otro tipo de modificaciones deberán poseer la aprobación de la Casa Matriz de la Compañía, antes de proceder a aprobar los referidos Anexos, cumpliendo lo establecido en la Resolución No. 6, de fecha 21 de marzo de 2016, tal y como quedó modificada por la Resolución No. 1 de fecha 13 de enero del 2017, del Ministerio de Trabajo y la Resolución No. 37 de fecha 12 de mayo del 2017, del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

TERCERO: *el Director de la UEB Sucursal Ciego de Ávila de Almacenes Universales será el máximo responsable del cumplimiento de lo dispuesto en esta Resolución y la Vicepresidencia de Capital Humanos regulará y controlará, a través de la Dirección de Trabajo y Salarios el cumplimiento de lo que en la presente se establece.*

CUARTO: *La presente Resolución surte efectos a partir del 30 de septiembre de 2017.*

QUINTO: *Se derogan cuantas disposiciones de igual o menor jerarquía se opongan o limiten lo que por la presente se dispone.*

NOTIFÍQUESE *el contenido de la presente Resolución, a través de copia fiel de la misma, a los Vicepresidentes, Funcionario para el Trabajo Político y del Partido, al Director de la Sucursal Almacenes Universales SA de Ciego de Ávila, a los Secretarios Generales de los Comités del Partido Comunista de Cuba, Secretario General del Comité de la Unión de Jóvenes Comunistas, Secretario del Sindicato Nacional de Trabajadores Civiles de la Defensa de la Compañía y de la Sucursal Almacenes Universales SA de Ciego de Ávila*

COMUNÍQUESE *a los miembros del Consejo de Dirección y a cuantas personas naturales y/o jurídicas deban conocer de lo resuelto por medio de una copia de esta Resolución a todos sus efectos legales.*

ARCHÍVESE *El original, debidamente firmado, en el protocolo de disposiciones legales de la Dirección Jurídica de Almacenes Universales S.A.*

DADO *en La Habana, a los 30 días del mes de septiembre del 2017.*

Eradis González de la Peña.
Presidente Ejecutivo.
Almacenes Universales S.A.



ANEXO 2
ENTREVISTA

En su condición de especialista Agradecemos su colaboración considerando su sinceridad en las respuestas:

1-Concidera suficiente la documentación legal que asegura el funcionamiento de los sistemas de pagos en la sucursal: SI----- NO-----

2-Como aprecia el comportamiento de la motivación en los choferes en correspondencia con la estimulación: ALTO-----MEDIO-----BAJO-----

3-Domina la legislación que ampara los sistemas de pago: SI----- NO-----

4-Concidera el salario un medio de estímulo a los resultados productivos y de eficiencia: SI----- NO----- Argumente en cada caso .-----

5-El sistema que se aplica cubre esas expectativas: SI----- NO-----
Argumente en cada caso:-----

6-Como considera que se debe aplicar la propuesta que se presenta:-----

Muchas gracias.

ANEXO 3

Resultados de la entrevista realizada:

Fueron entrevistados 9 especialistas, de ellos 5 de Capital Humanos y 4 de economía:

En la primera pregunta relacionada con la documentación vigente el 88.8%

Consideran que SI. un caso respondió negativamente y al profundizar en la respuesta explico que considera importante la actualización sistemática de esta.

En la Segunda pregunta el 66.6. %considera medio el nivel de motivación, el 11 % alto y el 22 % bajo. Evidenciándose la necesidad del cambio.

En la Tercera pregunta el 77.7% de los entrevistados manifiestan tener dominio de la legislación y el 22.2% que No, elemento significativo para proponer temas particulares relacionados con la política salarial y los sistemas de pago.

En la Cuarta pregunta el 100% de los entrevistados consideran el salario como un estímulo, dentro de los principales planteamientos:

- Remunera el trabajo
- Es un incentivo para trabajar
- Es el sentido por el que se trabaja
- Es el respaldo a la producción
- Es bajo el nivel de salario

En la quinta pregunta el 66% coinciden con que cubre las expectativas argumentando.

- Se gana mejor salario
- Aumenta la producción
- El trabajador se siente mejor

El 33.3 % no lo consideran así argumentando:

- Aún existen muchas necesidades
- El sistema no es suficiente

En la sexta pregunta las principales respuestas se relacionan con:

- Que cada quien gane según aporte
- Que se eliminen las gratuidades
- Una relación directa entre resultados productividad y eficiencia.
- Que el salario se corresponda con los precios del mercado

ANEXO 4

Cumplimiento del Indicador Formador e Indicador Condicionante.

Filial: _____

Mes: _____

Centro de Costo	Ingresos MT			Ingresos CUC		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%

Certifica:

Reportado por: _____

Aprobado por:

Jefe de Grupo Económico Director UEB

ANEXO 5

Cumplimiento del Indicador Condicionante:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo a los medios y equipos de trabajo</i>		

Afectaciones por el incumplimiento del plan de mantenimiento preventivo:

Jefe Directo del trabajador: _____

Nombre y Apellidos Firma fecha

Jefe Servicios Técnicos: _____

Nombre y Apellidos Firma fecha

ANEXO 6

Reporte de Interrupción de cada trabajador mensual

Filial: _____

Mes: _____

Centro de costo	Nombres y Apellidos	Días parado por Interrupción	Certificado por Jefe Filial

Aprobado por: _____

Director UEB

ANEXO 7

REPORTE DE PAGO MENSUAL POR EL DESTAJO INDIVIDUAL DEL CHOFER

Filial: _____ **Año:** _____

Mes: _____

CC	Nombre y Apellidos	Reporte Ingreso Total	Tasa salarial mensual incrementada	Salario por Rendimiento Individual

Reportado por: Revisado por:

Esp. C Gestión RRHH Jefe de Grupo de RRHH

Aprobado por: _____

Director UEB

ANEXO 8

DISTRIBUCION DEL SALARIO FORMADO

Filial: _____

Mes: _____

Centr o costo	Nombre s y Apellido s	Salario por Resultad o Individua l	Penalización de Indicadores Condicionante s			Salari o total	Evaluació n	STR T	Salari o A pagar
			Ind 1	Ind 2	Ind 3				

Reportado por: _____

Esp. C Gestión RRHH

Revisado por: _____

Jefe de Grupo de RRHH