

INDICE

	PAGINA
PRESENTACIÓN	2
METODOLOGÍA SISTEMAS DE PAGO	3
SISTEMAS DE PAGO A DESTAJO	49
SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIVIDUAL	50
SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO	55
SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIRECTO	61
SISTEMA DE PAGO A DESTAJO 1 x 1	81
SISTEMA DE PAGO CON MEDICION DEL NIVEL DE ACTIVIDAD	89
SISTEMA DE PAGO POR UNIDAD MÍNIMA DE CONTROL (UMC)	103
SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS	126
SISTEMA DE PAGO POR EL COEFICIENTE NORMATIVO DE SALARIO PLANIFICADO POR PESO DE PRODUCCIÓN PLANIFICADO	127
SISTEMA DE PAGO DE PRODUCCIÓN ENTREGADA (O FACTURADA) MENOS GASTOS (EXCEPTO SALARIOS Y OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO)	141
SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	156
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL COEFICIENTE DE DISPONIBILIDAD TÉCNICA DEL PARQUE DE EQUIPOS (CDT)	157
SISTEMA DE PAGO PARA TRABAJADORES DE LOS GRUPOS DE SEGURIDAD INTERNA QUE BRINDAN SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN OBJETIVOS	171
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	194
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB)	211
SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIA	198
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO DE LAS UTILIDADES ACUMULADAS DEL PERÍODO DE LA EMPRESA	214
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO ACUMULADO DE INGRESOS TOTALES DE LA EMPRESA	215
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO DEL PLAN ACUMULADO DE LAS VENTAS TOTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN.	242
SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DE LA SUMATORIA DE LOS INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL.	271

Presentación

La presente Metodología de Sistemas de Pagos ha sido confeccionada con el objetivo de ayudar a las empresas en la confección y aplicación de los sistemas de pagos que requieran en su labor.

Fue inicialmente pensada sólo para las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, pero al decidir el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social aplicar en el país una sola política salarial (Resolución No. 9/2008), la cual coincide con la expresado en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros de agosto de 2007, se crearon las condiciones para que esta metodología pudiera ser utilizada por todas las empresas del país.

La Metodología cuenta de dos partes: la primera es teórica, en ella se expresa los conceptos necesarios para proyectar e implantar sistemas de pago en la empresa; algunos aspectos ya habían sido tratados en el Decreto No. 281 y en la reciente Resolución No. 9 del MTSS del 2007, pero se han tenido en cuenta para hacer mucho más integral la metodología y poder contar en un sólo documento con todos los elementos necesarios para elaborar un sistema de pago. En la 2da. Parte, se exponen 16 sistemas de pagos, con su fundamentación y ejemplos prácticos de cómo actúan en los diferentes sistemas genéricos: destajo; por los resultados directos de la producción o los servicios; por indicadores específicos de la producción y los servicios y por los resultados generales y de eficiencia.

La metodología de sistemas de pago, fue revisada por funcionarios y especialistas del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social que le realizaron múltiples aclaraciones y sugerencia que enriquecieron su contenido.

Los sistemas de pagos expuestos son un punto de partida para que las empresas puedan generar nuevas variantes de sistemas de pagos a partir de su propia experiencia. De ninguna forma puede entenderse que son los únicos sistemas de pagos que se pueden aplicar, ni que estos ejemplos son una camisa de fuerza o imposición a las empresas, ello es contrario al espíritu de la metodología, su sentido es ayudar a encontrar nuevos sistemas sobre la base de estos ejemplos que deben ser guía para la acción.

A partir de su promulgación esperamos llenen un vacío existente en tan importante aspecto de la vida empresarial y en particular del trabajo de las empresas y de los sindicatos y los trabajadores.

Los autores estarían satisfechos de conocer sus criterios sobre la presente metodología a fin de continuar mejorando la misma.

Armando Pérez Betancourt

METODOLOGÍA SISTEMAS DE PAGO

Ayuda para las empresas

Esta ayuda metodológica va dirigida a las entidades laborales que aplican en su labor sistemas de pago a fin de lograr una mayor eficiencia en su gestión. Está elaborada sobre la base de un contenido teórico donde se exponen los aspectos fundamentales a tener en cuenta para elaborar los sistemas de pago y de 16 ejemplos de sistemas de pago aplicados por las empresas.

En principio se concibió como una ayuda a las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, pero al emitir el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la **Resolución No. 9/2008 “Reglamento General Sobre las Formas y Sistemas de Pago”**, que se alinea con los principios generales y de actuación, establecidos en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, de agosto del 2007, se apreció que la misma, con algunas pequeñas adiciones, podría también ser útil para el resto de las entidades laborales del país.

En el perfeccionamiento empresarial, todos los trabajadores (incluyendo los dirigentes), vinculan su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios. Cada empresa diseña y aplica sus sistemas de pago como traje a la medida. El perfeccionamiento empresarial es la meta a alcanzar por todas las empresas estatales con condiciones para ello.

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.

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”*.

I) LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SALARIO SON LOS SIGUIENTES:

- A. **Salario escala:** Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo, según el grupo de la escala salarial vigente;
- B. **Pagos adicionales:** Son 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 maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.

C. **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 sus modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.

Para determinar el salario escala es necesario tomar en consideración los siguientes elementos:

- La responsabilidad del cargo;
- La complejidad del cargo; y
- Los requisitos de conocimientos.

Sobre la base de los aspectos anteriores para las categorías ocupacionales de operarios, administrativos, servicios y técnicos, se aplicará el salario escala correspondiente al grupo de complejidad en el que fue aprobado el cargo, según los calificadores vigentes aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o el diseño de nuevos puestos realizado por la empresa o grupo empresarial según lo establecido en el Decreto del Consejo de Ministros No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

En las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial los directores generales de las empresas, grupos empresariales y uniones, establecerán los salarios de los cargos de dirección (jefes) a ellos subordinados, en correspondencia con la complejidad, responsabilidad y condiciones de trabajo de los mismos, manteniendo el principio de que el jefe tiene que tener un salario (salario escala más pagos adicionales que caractericen la complejidad y responsabilidad, además del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial) superior al del subordinado, evitando la igualdad salarial en los cargos de dirección y estimulando el interés en la promoción.

En el resto de las empresas, el salario de los dirigentes se establece en correspondencia a la categoría aprobada para ésta, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Las entidades se clasifican en cuatro categorías según la legislación vigente.

La suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad del trabajo, más los pagos adicionales aprobados legalmente que caractericen las condiciones de trabajo, la responsabilidad del puesto de trabajo, la importancia de la actividad, rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial (este último sólo para las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial), se denomina

Salario base de cálculo. Esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago.

Específicamente se conciben dentro del salario base de cálculo los elementos siguientes:

- a) salario de la escala.
- b) pago adicional de 30 pesos a los técnicos. (en entidades laborales que no aplican el perfeccionamiento empresarial).
- c) pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- d) pago por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- e) pago por simultaneidad de oficios.
- f) pagos adicionales aprobados a determinadas ramas, sectores, actividades o cargos por concepto de interés económico social.
- g) pago adicional por laborar en el sector presupuestado en aquellas entidades en que excepcionalmente está aprobado.
- h) pagos por ocupar cargos de dirección, en determinados sectores.
- i) pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique. En los casos de chóferes que estén abarcados en sistemas de pago a destajo no se les aplica el pago por horario irregular.
- j) otros pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que expresamente se autoriza su inclusión en el salario base de cálculo.
- k) pago adicional al personal técnico de las organizaciones superiores de dirección que aplican el perfeccionamiento empresarial.

No se incluye en el Salario base de cálculo el pago por años de servicios o antigüedad, el que reciben los doctores y master, maestros de oficios, instructores, homologación y certificación internacional excepcionalmente aprobadas para determinados cargos; los pagos por laborar en turnos rotativos, pagos por albergamiento, pagos por altos desempeño, pago adicional a los trabajadores vinculados al control de flotas, las dispensas salariales u otro tipo de garantía o plus salarial y prestaciones económicas de la seguridad social, ni lo devengado por vacaciones anuales pagadas.

En cuanto a los días de conmemoración nacional o feriados, se aplica lo dispuesto en la legislación vigente.

II) DOBLE FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGOS

Existe una doble función en los sistemas de pagos, por una parte están concebidos para **eleva**r constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de **eleva**r la **calidad de vida** de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

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.

Los sistemas de pago serán diseñados por las empresas, grupos empresariales y uniones, en consulta directa con los trabajadores y la organización sindical correspondiente. Se pondrán en vigor en caso de las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial mediante resolución de su director general.

En el caso del resto de las entidades laborales, estas proponen sus sistemas de pagos y serán aprobados por el jefe del organismo de la administración central del Estado, presidente del consejo de la administración provincial o jefe de la entidad nacional, según correspondan. En los sistemas a destajo, los jefes de los organismos de la administración central del estado, presidentes de los consejos de la administración provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud, así como los jefes de entidades nacionales, pueden delegar la aprobación al grupo empresarial o unión y a las empresas que se subordinan directamente al organismo.

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.

En estos estudios se analiza en detalle:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo
- La disciplina laboral.

- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

III) FORMAS Y SISTEMAS PAGO

Existen dos formas de pago:

- A tiempo o
- Por los resultados.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial emplearán como única forma de pago, el **pago del salario por los resultados reales** de la producción y los servicios. Se podrá utilizar la forma de pago a tiempo sólo en situaciones excepcionales, las que serán aprobadas por el Grupo Gubernamental.

El resto de las empresas **como regla, aplican sistemas de pago por resultados** a todos sus trabajadores, incluyendo también a sus dirigentes.

Las empresas, grupos empresariales y uniones, donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicarán **sistemas de pago a destajo, vinculados a indicadores directos a la producción y los servicios o a indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.**

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las exigencias de cada trabajo a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago. En la empresa existen varios sistemas de pago. **Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.**

El sistema de pago tiene que parecerse al trabajo, por eso no es lógico que por ejemplo, un **chofer** se vincule a las utilidades, porque sus acciones no deciden sobre esos resultados, lo lógico es que se vincule al cuidado, uso y correcta explotación del automóvil que conduce, al índice de explotación del equipo, etc. Un **custodio** debe vincular su salario a la no ocurrencia de hechos delictivos, un **cocinero** a la calidad de las comidas y al cumplimiento estricto de las normas de higiene y consumo, un **albañil**, a las unidades de obras concluidas (UMC), etc. **Sólo los directivos de la empresa y unidades empresariales de base y personal de la Oficina Central** deben vincularse a las utilidades u otros indicadores directivos o de eficiencia.

Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes.

La medición exacta, con calidad y rigor, de los indicadores que conforman un sistema de pago es responsabilidad del Director General de la Empresa. Cada indicador formador o condicionante debe ser certificado por los jefes o funcionarios designados en la empresa.

Es importante que los indicadores formadores y condicionantes que se seleccionen, sean indicadores medibles, cuantificables, verificables, que su cumplimiento se corresponda con el período de evaluación para el pago por resultados del sistema de pago y nunca sean del resultado de la apreciación o subjetividad.

IV) PRINCIPIOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR LOS RESULTADOS.

- 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 formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

V) RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA EN LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO.

A continuación se enuncian un grupo de recomendaciones a tener presente al aplicar los sistemas de pago, las cuales se derivaron de la evaluación de su aplicación, en un grupo de empresas que se analizaron a finales del año 2006 y principios del 2007, como parte del control que se efectuó en el país a los sistemas de pago.

- Para que un sistema de pago sea aceptado por los trabajadores es requisito indispensable que lo entiendan sin dificultad, ya que de esta forma podrán ser capaces de calcular la retribución económica que han obtenido y decidir en cada momento su ritmo de trabajo. Además, los sistemas deben ser **sencillos, medibles, rigurosos, estables y estimulantes.**
- Los sistemas de pago deben corresponderse con el trabajo que se realiza por los trabajadores. De ahí la necesidad de que existan **varios sistemas** de pago por los resultados en la empresa.
- Debe verificarse que lo definido en el reglamento de los sistemas de pago de la empresa, se corresponda con la aplicación real de los mismos.
- Se debe comprobar en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, que la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, en la categoría de técnicos, por el

incumplimiento del indicador formador, es sobre **105.00 pesos** y no de 75.00 pesos, en los casos que proceda.

- Debe definirse el salario **base de cálculo** para la determinación del salario por resultados, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.
- El pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, **se ajusta al régimen laboral oficialmente establecido**, cuando este sea superior a las 190.6 horas promedio mensuales.
- En la validación de la información para la determinación del cumplimiento de los indicadores, tanto formador como condicionante, **se utilizarán los datos reales de la contabilidad o el sistema informativo establecido y nunca datos estimados**.
- Las empresas deben lograr diseñar sistemas de pago en correspondencia a las características de las diferentes actividades que se realizan, con una amplia discusión con los trabajadores y la organización sindical a ese nivel, de manera que los trabajadores identifiquen los resultados de su trabajo con los beneficios a percibir por la aplicación de los sistemas de pago. La empresa **debe diseñar más de un sistema de pago**.
- Los sistemas de pago, **no deben verse** como mecanismos para resolver problemas salariales de los trabajadores, las insuficiencias en el tratamiento salarial de determinados cargos o la ausencia de la aplicación de sistemas de estimulación en CUC. Son instrumentos de dirección para elevar la eficiencia y la productividad en el trabajo.
- La elaboración de las plantillas de cargos, deben diseñarse teniendo en cuenta los calificadores oficialmente autorizados, evitando el igualitarismo salarial en los directivos y contradicciones salariales entre jefe y subordinados. Revisar que el tratamiento a los Especialistas Principales, jefes de grupos y de brigadas se corresponda con lo establecido en la legislación vigente.
- La cuantía de pago por el cumplimiento del indicador formador **no debe exceder de hasta un 5% del salario base de cálculo**, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual de la empresa, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado. Lo anterior es válido igualmente con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se definan y el tipo de empresa.
- **Todos los trabajadores** de empresas en perfeccionamiento empresarial, **vinculan el salario a los resultados del trabajo**.

- Para las entidades que aplican el sistema de pago vinculados a indicadores generales y de eficiencia y las entidades abarcadas por los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o donde la reducción del gasto no constituye su objetivo principal y se diseñen sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, **a los dirigentes y otros trabajadores abarcados de la oficina central de la empresa**, en caso de que ésta incurra en pérdidas, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores.

De tratarse de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial y tiene autorizado el pago adicional del perfeccionamiento, corresponderá además, la penalización de dicho pago adicional, según lo definido en el **Decreto No. 281** del Consejo de Ministros.

- **Debe efectuarse el pago por resultados lo más próximo al mes en que se certificaron los indicadores del sistema de pago**, de manera que los trabajadores lo identifiquen con sus esfuerzos y resultados obtenidos.
- El cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes sólo se tienen en cuenta **como mínimo, al 100% de cumplimiento. Con la excepción de la producción o servicios seleccionados y en el sistema de pago para la actividad de importación.**
- Ante resultados **deficiente o mal** en las auditorias, debe tenerse en cuenta lo dispuesto en la legislación vigente.
- En el caso de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, se debe **cumplir lo dispuesto por la Resolución No. 247/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios**, en cuanto a la contribución especial a la seguridad social.
- Los **sistemas automatizados** que implante la empresa, **debe garantizar:**
 - a) Que el cálculo de las nóminas permitan **evaluar lo pagado por la estructura del salario.**
 - b) Que cuando se incumpla el indicador formador, **permita la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial**, cuando proceda.
 - c) **Permita realizar la contribución especial del 5%** a la seguridad social por los trabajadores de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, sobre todo, el salario devengado.

- Lo pagado por concepto de vacaciones **no forma base de cálculo para el salario por resultados.**
- **No es correcto**, al planificar el fondo de salario por la aplicación de sistemas de pago, **planificar el sobre cumplimiento**; sólo esta autorizado **planificar hasta el 5% por cumplimiento. Excepcionalmente, en los casos autorizados se pondrá planificar hasta un 30%**, sólo cuando se trate de empresas donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, o en las organizaciones superiores de dirección.
- Debe existir un correcto asesoramiento y control a las empresas por parte de **los Grupos Empresariales y los Ministerios en la temática de sistemas de pago.**

VI) FORMA DE PRESENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PAGO:

El diseño de los sistemas de pago debe contener:

I.- Objetivos: Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como incrementar la productividad del trabajo, la calidad de la producción y los servicios, sobre cumplir el plan de producción, disminuir los costos y gastos, cumplir y sobre cumplir el plan de utilidades y los aportes, en los casos que corresponda, entre otros.

II.- Indicadores: Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

Son **indicadores formadores** aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, se exceptúan los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo, se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores.

Los **indicadores condicionantes**, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado.

Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen de la forma siguiente:

1. **Generales:** limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.

2. **Específicos por áreas o individuales:** limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales; como materias primas o portadores energéticos, entre otros.

III.- Formación del salario: Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes.

En correspondencia con los resultados alcanzados en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario 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, teniendo en cuenta la naturaleza del sistema de pago. En las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, en caso de incumplimiento del indicador formador, se penaliza el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento, en las cuantías definidas por la legislación vigente.

Todas las empresas u organización superior de dirección, **deben garantizar que las proporciones de incremento de salario** que se propongan pagar por cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores, **se correspondan con el nivel de tensión de dichos indicadores** en el plan anual de la empresa.

Los sistemas de pago cuyo indicador formador esté asociado al **cumplimiento de los indicadores generales y de eficiencia o por indicadores específicos de la producción o prestación de los servicios**, el salario por el cumplimiento de los indicadores **no puede exceder del hasta un 5 %** del salario escala más los incrementos que procedan, **con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se utilicen**. Asimismo, la cuantía total por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, **no podrá exceder del 30%** del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

Los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos el pago por resultados por el

cumplimiento de los indicadores formadores en total, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo, según tiempo real.

En estos sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, el salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

Si el resultado de la suma algebraica anterior **da positivo, se asume que hubo cumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago adicional al salario según tiempo real trabajado o pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado de la suma algebraica da negativo, **se asume que hubo incumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación de la penalización al pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, se multiplicará la cuantía de la penalización (de acuerdo con la proporción definida en el sistema de pago por cada por ciento de incumplimiento) por el nivel de incumplimiento que resultó del valor de la suma algebraica, antes expresado.

En estos casos, que la resultante de la suma algebraica de negativo y ello conlleva a penalización del pago adicional del perfeccionamiento, al multiplicarse este valor por la proporción de la penalización del pago adicional que se determine aplicar por cada por ciento de incumplimiento, según los grupo de complejidad que se determine, debe tenerse presente que **la magnitud porcentual de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso**, de acuerdo con lo definido, de manera específica, en el sistema de pago.

De tratarse de empresas que no aplican el perfeccionamiento empresarial, cobrarán solo el salario según tiempo real trabajado.

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a destajo o por indicadores directos a la producción y los servicios, **no tendrán límite en el salario a devengar por sobre cumplimiento** de los indicadores formadores previstos en el sistema de pago, **evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados**.

IV) Trabajadores abarcados: Son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.

V) Periodo de evaluación de los indicadores: Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente, se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.

Para la evaluación de los indicadores formadores y condicionantes es necesario, el cierre de la contabilidad del mes, es por ello, que se podrá ejecutar el pago contra mes vencido, y que por lo tanto se contabilice este gasto correctamente en el mes que se devenga el salario de los trabajadores.

VI) Distribución del salario formado: Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.

VII) Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado. Las certificaciones deben hacerse por escrito (aun cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el funcionario responsabilizado, definido en el reglamento. Los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones deben corresponderse con el plan oficial de la entidad, así como los registros contables de la misma, o los modelos establecidos oficialmente por la entidad, a estos efectos.

VII) PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL EN LAS EMPRESAS QUE APLICAN EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL U OTRAS AUTORIZADAS.

Al analizar la formación del salario en los diferentes sistemas de pagos, donde correspondan, se deberá prever la penalización del salario en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.

En los sistemas de pago que se diseñen por las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial u otras autorizadas, donde sus indicadores formadores estén relacionados con el nivel de cumplimiento de los **indicadores generales o de eficiencia del plan de la empresa o unidad empresarial de**

base u otra subdivisión estructural, deben concebirse la **afectación al pago adicional** por implantar el perfeccionamiento empresarial que corresponda, según el tiempo real trabajado, cuando se produzcan incumplimientos de los indicadores formadores.

En caso de incurrirse en pérdidas de **manera acumulada**, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, es mayor a cuando se incumple el plan.

Grupos de la escala	Por incumplimiento del indicador formador	Por operar con pérdidas acumuladas.
Del I al XIII	Hasta el 30% del pago adicional	El 50% del pago adicional
Del XIV al XIX	Hasta el 50% del pago adicional	El 70% del pago adicional

En las empresas que aplican el perfeccionamiento al definir las proporciones en que se penalizará el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, producto del incumplimiento del indicador formador, se tendrá en cuenta lo poco que representa el 1% del pago adicional en comparación con el 1% del salario escala más los incrementos que procedan que devenga el trabajador por el sobre cumplimiento de los indicadores, así como las afectaciones que puede provocar para la empresa el incumplimiento en un 1% de los indicadores formadores.

Es por ello, que deben definirse cuantías de penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial superiores al 1 por ciento, por cada por ciento de incumplimiento del indicador formador, diferenciándolo en atención a los salarios según la complejidad del trabajo (grupos de la escala) y a la magnitud del pago adicional que perciba el trabajador (200, 105 y 75 pesos) de manera que, a mayor magnitud del salario por estos conceptos, la penalización por cada por ciento de incumplimiento del indicador formador, sea mayor, estableciéndose una gradación lógica.

Deberá garantizarse además, que la penalización máxima del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial que corresponda, sea lograda, para todos los casos, para igual nivel de incumplimiento del indicador formador.

Por ejemplo:

Indicador formador	Cuantías por cumplir y sobre cumplir (hasta el 30%)		Cuantía de penalización del pago adicional.	
	Por cumplir	Por sobre cumplir	Por incumplimiento	Por pérdidas acumuladas
Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de las utilidades del período	Hasta un 5% (Lo que se decide en marco aprobación del plan anual de la empresa, por el jefe del Organismo o CAP.)	1% del salario por cada 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	Dirigentes grupo XVI al XIX. 5% por cada 1% de incumplimiento, hasta el 50%.	70%
			Dirigentes grupo XIV al XV 4% por cada 1% de incumplimiento, hasta el 40%.	
			Trabajadores del grupo IX al XIII. 3% por cada 1% de incumplimiento, hasta el 30%	50%
			Trabajadores del grupo I al VIII. 2% por cada 1% de incumplimiento, hasta el 20%	

Para los sistemas de pago donde la **formación del salario** a percibir está en correspondencia **directa con la cantidad de la producción de bienes y servicios** realizados, no procede la **penalización** del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, al estar implícito en el propio sistema de pago la afectación, cuando se incumpla el plan; ejemplo de ello son los sistemas de pago

a destajo tanto individual como colectivo, producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo); coeficiente normativo de salario planificado por peso de ventas planificada (producción facturada planificada); coeficiente normativo de salario planificado por unidad de producción (TM, Kg., m³) planificado; unidades mínimas de control(UMC), u otros semejantes.

VIII) COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN LABORAL (CPL)

Tradicionalmente en los sistemas de pago colectivos, el salario formado por el grupo se distribuye entre sus miembros, atendiendo a la calificación del trabajador y al tiempo laborado por los mismos.

Este procedimiento **no toma en cuenta el aporte real** de cada miembro del colectivo, ya que no influyen otros factores tales como las iniciativas de los trabajadores, la aplicación del multioficio, la disciplina laboral, la productividad, la calidad de los servicios que prestan, la profesionalidad en el trabajo, así como un conjunto de indicadores que miden la eficiencia de la actividad de que se trate.

El CPL expresa el criterio sobre, cual ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada sistema de pago en particular.

La correcta evaluación y determinación del CPL de cada trabajador, le corresponde a su jefe inmediato superior (Jefe de Brigada, Equipo, Especialista Principal, u otros) el cual puede auxiliarse de dos o tres miembros de su grupo de trabajo (brigada), elegido en asamblea de los trabajadores del grupo (brigada). El CPL de cada trabajador se somete a la aprobación de la asamblea de trabajadores a ese nivel. A su vez el CPL del jefe de grupo, lo otorga el jefe inmediato superior.

Existen varios métodos para apoyar **la determinación del CPL como son, la utilización de las listas de chequeo y la crítica incidental**, los cuales se describen más adelante.

Estos métodos proporcionan al jefe un elemento más para evaluar a sus subordinados, de forma tal que le permita diferenciar la evaluación individual de cada uno al asignar los puntos que los particularizan.

El CPL como expresión del aporte individual a los resultados colectivos, permite aumentar o disminuir en una proporción determinada, la parte del salario que le corresponde a cada trabajador del salario formado por la brigada (equipo) u otra unidad organizativa a la cual pertenece.

El CPL puede tomar valores en un rango de 0 a 2, ello expresa que cuando un trabajador recibe:

- Cero: el trabajador no se ganó el derecho para recibir salario por resultados creado por el trabajo del colectivo.
- Uno: el trabajador merece un pago por resultados medio o normal.
- Dos: el trabajador merece el máximo del pago por resultados.

Esto no significa que no existan valores intermedios en la escala (0.89; 1.52; 1.84; etc.). De la justeza de esta evaluación individual, depende el éxito de este sistema.

Independientemente de la puntuación obtenida por cada uno de los factores de evaluación del CPL, el Jefe Inmediato Superior del trabajador podrá otorgar CPL igual a 0, cuando la gravedad o la repetitividad del hecho cometido así lo requieran. Constituyen causales para el otorgamiento de CPL igual a cero cuando el trabajador haya sido sancionado en el mes por haber cometido infracciones de la disciplina laboral o tecnológica u otras infracciones, con independencia a que el trabajador no haya sido objeto de la aplicación de una medida disciplinaria.

Es recomendable que la entidad elabore un reglamento interno, aprobado por su Director General donde se fija la magnitud y factor a evaluar para otorgar el CPL que por ejemplo, se podría orientar.

Ejemplo:

CPL máximo a otorgar desglosado en:

Indicadores	Hasta
• Cumplimiento de las normas, productividad	0.8
• Disciplina laboral	0.2
• Cooperación y ayuda	0.1
• Calidad del trabajo	0.5
• Multioficio	0.2
• Disciplina tecnológica	0.2

Cada empresa priorizará qué factores son los más importantes a fin de evaluar el CPL de cada trabajador.

Cuando a los trabajadores que conforman una brigada (equipo) **se les asigna igual CPL**, para distribuir el fondo de salario de estímulo creado por ellos, **entonces éste no diferencia el resultado del trabajo**, a menos que existan diferencias en el salario por tiempo real trabajado.

Ejemplo: Cuando se utiliza un CPL igual para todos los trabajadores

En un día de trabajo la **brigada forma \$10.00 de pago por resultados.**

Trabajador	Tarifa horaria	Horas trab.	Salario tiempo real trabajado	CPL	Salario de cálculo	Coefficiente de distribución	Incremento salarial	Salario Total
1	2	3	4=2x3	5	6=4x5	7*	8=6x7	9=4+8
A	1.26	8	10.08	1.5	15.12	0.2205	3.33	13.41
B	1.26	8	10.08	1.5	15.12	0.2205	3.33	13.41
C	1.26	8	10.08	1.5	15.12	0.2205	3.33	13.41
Total		24	30.24		45.36		9.99	40.23

En este caso la empresa no tiene aprobado el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

FFB = fondo formado por la brigada = \$ 10.00

*Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) = FFB / salario de cálculo

= \$ 10.00/\$ 45.36 = 0.2205

Como se puede apreciar, los 3 integrantes recibieron el mismo salario por resultados (incremento salarial) \$3.33, no hay ningún tipo de diferenciación.

Esto demuestra que el CPL por si sólo, no resuelve un pago por resultados diferenciado. Es el jefe de la brigada de conjunto con los trabajadores de la brigada, quienes deben, mediante una valoración objetiva de sus subordinados, proponer el CPL que le corresponde a cada trabajador, el cual será aprobado por la Asamblea de trabajadores.

Existen diferentes variantes para aplicar el CPL:

a) Cuando el CPL se aplica al salario total formado (salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan más el salario por cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores del sistema de pago)

Este método **no es muy usado**, pues en dependencia a la evaluación del CPL, cuando resulte inferior a 1, afecta tanto el salario según tiempo real trabajado como el salario por resultados. En casos **donde el CPL = 0, implica el no cobro de salario alguno por el trabajador**, lo que no es correcto. Este criterio implica la definición de un valor mínimo del CPL, de manera que se garantice al menos, un nivel de ingreso al trabajador.

- b) Cuando el CPL se aplica **al salario formado por los resultados** (el cumplimiento y sobre cumplimiento) de los indicadores del sistema de pago o se determina en correspondencia al salario según tiempo real trabajado de los trabajadores. Estos son los métodos más utilizados.
- c) Cuando el CPL **no tiene en cuenta el salario por tiempo real trabajado**. Es aplicable en grupos de trabajadores donde la calificación es muy semejante.

A continuación se muestra un ejemplo de las variantes más utilizadas:

Cuando el CPL se aplica al salario formado por los resultados (el cumplimiento y sobre cumplimiento) de los indicadores del sistema de pago. Su magnitud incide en la cuantía del salario por resultados o por sobre cumplimiento que se ha logrado.

Ejemplo: Un Taller de Prototipos cuyo indicador formador es el Cumplimiento del plan mensual de producción, logró un cumplimiento real del 107% y según el sistema de pago aplicado, por cumplir tiene derecho al 5% y por cada 1% de sobre cumplimiento tiene definido pagar el 1.3%, lo que implica pagar un 5% por cumplir + (1.3 x 7= 9.1% por sobre cumplir) o sea, el 14.1% (5% + 9.1%)

El salario según tiempo real trabajado fue de \$5250, por lo que el salario por resultados resultó de \$5250 x 14.1% = \$740.25. Si la formación es colectiva y se aplica en la distribución el CPL; veamos cómo sería el procedimiento de la distribución del salario formado por el sobre cumplimiento; supongamos el siguiente comportamiento

Trabajadores	Tarifa Horaria	Pago adicionales autorizados	Horas trabajadas	Salario por tiempo real trabajado STRT	Salario por resultados	CPL	Salario por resultados de calculo	Coefficiente de distribución	Salario por resultados a devengar
1	2	3	4	5=(2+3)*4	6=5*14.1%	7	8=6*7	9	10=8*9
A	1,3379	0.3934	190.6	329.98	46.52	1.7	79.08	0.78019	61.69
B	1,2329	0.3934	190.6	309.97	43.70	1.9	83.03	0.78019	64.77
C	1,2329	0.3934	182.0	295.98	43.71	0.9	37.55	0.78019	29.29
D	1,1805	0.3934	153.0	240.80	43.72	1.5	50.92	0.78019	39.72
E	1,1805	0.3934	190.6	299.98	43.73	0.8	33.83	0.78019	26.39
F	1,1805	0.3934	160.0	251.82	43.74	1.8	63.90	0.78019	49.85
:	:	:	:	:	43.75	:	:	:	:
:	:	:	:	:	43.76	:	:	:	:
TOTAL				5250	740,25		948.80	0.78019	740.25

$$\text{Coeficiente de distribución} \quad \text{Salario por Resultados} \quad 740.25$$

$$\text{Salarial (CDS)} \quad = \frac{\quad}{\sum \text{Salario por Resultados de calculo} \quad 948.80} = \frac{\quad}{\quad}$$

Coeficiente de distribución

Salarial (CDS) = **0.78019**

El salario total a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 5) más el salario por resultados a percibir (columna 10)

Cuando el CPL se aplica al salario según tiempo real trabajado de los trabajadores, para determinar la distribución del salario por resultados que se formó, por encima al salario según tiempo real trabajado.

Ejemplo: Una brigada del taller de maquinado, en un mes produjo 140 artículos cuya tasa salarial es de \$22.60 por artículo, por lo que creó un fondo de salario de \$ **3164.00** (140 * 22.60). El salario según tiempo real trabajado fue de **\$1728.53**, se cumplieron los indicadores condicionantes y el CPL por trabajador es como se muestra a continuación:

Trabajadores	Tarifa Horaria	Pago adicionales autorizados	Horas trabajadas	Salario por tiempo real trabajado	CPL	Salario de calculo	Coefficiente de distribución	Salario por resultados.
1	2	3	4	5=(2+3)*4	6	7=5*6	8	9 =7*8
A	1,3379	0.3934	190.6	329.98	1.7	560.97	0,5810	325,92
B	1,2329	0.3934	190.6	309.97	1.9	588.94	0,5810	342,17
C	1,2329	0.3934	182.0	295.98	0.9	266.38	0,5810	154,76
D	1,1805	0.3934	153.0	240.80	1.5	361,20	0,5810	209,86
E	1,1805	0.3934	190.6	299.98	0.8	239.98	0,5810	139,42
F	1,1805	0.3934	160.0	251.82	1.8	453,27	0,5810	263,34
TOTAL				1728,53		2470,75	0,5810	1435,47

Fondo a distribuir = Fondo de salario creado – Salario según tiempo real trabajado.

Fondo a distribuir = 3164.00 – 1728.53 = 1435.47

Coeficiente de distribución Salarial (CDS) = $\frac{\text{Fondo a distribuir } 1435.47}{\sum \text{ salario de cálculo } 2470.75} = \frac{1435.47}{2470.75} = \mathbf{0.5810}$

Donde:

\sum Salario de cálculo = \sum salario según tiempo real trabajado x CPL del trabajador.

El salario a devengar sería la suma del salario por tiempo real trabajado (columna 5) más el salario por resultado (columna 9).

Cuando el CPL no tiene en cuenta el salario por tiempo real trabajado.

Como se ha observado anteriormente, para la distribución del salario se ha tenido en cuenta la complejidad y las horas trabajadas por cada trabajador individualmente. En ocasiones es recomendable no tener en cuenta estos elementos, ya que el sobre cumplimiento o el pago por resultados no dependen fundamentalmente de los mismos y sí, de otros no menos importantes.

A continuación se muestra la distribución del salario formado por resultados.

En un día de trabajo se formó \$62.00 de pago por resultados por la brigada.

Trabajadores	CPL	CDS	Salario por resultados
1	2	3	4 = 2.3
A	1.3	14.0909	18.32
B	1.0	14.0909	14.09
C	1.2	14.0909	16.91
D	0.9	14.0909	12.68
Total	4.4		62.00

$$\text{Coeficiente de Distribución. = } \frac{\text{Salario por resultados}}{\text{Sumatoria de los CPL}} \text{ Salarial (CDS)}$$

$$\text{Coeficiente de dist. = } \$ 62.00 / 4.4 = \$ 14.0909 \text{ Salarial (CDS)}$$

Esta variante también pudiera emplearse para la distribución del salario total creado fundamentalmente cuando la calificación de los integrantes del colectivo es casi la misma. En este caso es recomendable que entre los indicadores que evalúa el CPL **se tenga en cuenta el tiempo real trabajado.**

Ejemplo de la Aplicación del Inverso del CPL.

El inverso del CPL, o CPL Invertido, se utiliza en el caso de que por la fórmula a utilizar en el sistema de pago que se haya diseñado solamente se distribuya el monto correspondiente a lo formado por encima del salario escala más los incrementos que procedan.

Cuando se incumple con el indicador formador y hay que afectar a los trabajadores comprendidos en el sistema de pago, pues como se conoce la afectación tiene que ser en el monto correspondiente al salario escala más los incrementos que procedan. Si se utiliza el CPL normal ocurriría que se les realizaría una afectación mayor al o los trabajadores que mejor desempeño o rendimiento tuvieron; es decir, mayor eficiencia en su trabajo.

Vamos a ofrecer un ejemplo práctico de lo que hemos explicado.

Si se obtiene cumplimiento o sobre cumplimiento del indicador formador; es decir, se va a distribuir dinero por encima al que corresponda por el tiempo real trabajado, el cálculo sería el siguiente:

Trabajadores	Tarifa Horaria	Pago adicionales autorizados	Horas trabajadas	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	CPL	Salario de calculo	Coficiente de distribución	Salario por resultados a devengar
1	2	3	4	5=(2+3)*4	6	7=5*6	8	9 =7*8
A	1,3379	0.3934	190.6	329.98	1.7	560,96	0,5810	325,92
B	1,2329	0.3934	190.6	309.97	1.9	588,94	0,5810	342,17
C	1,2329	0.3934	182.0	295.98	0.9	266,38	0,5810	154,76
D	1,1805	0.3934	153.0	240.80	1.5	361,20	0,5810	209,86
E	1,1805	0.3934	190.6	299.98	0.8	239,98	0,5810	139,42
F	1,1805	0.3934	160.0	251.82	1.8	453,27	0,5810	263,34
TOTAL				1728,53		2470,75	0,5810	1435,47

Continuemos con el mismo ejemplo anterior, cuyo fondo de salario creado fue de: $3164.00 = 140 * 22.60$

Pago por resultados a distribuir = Fondo de salario creado – Salario según tiempo real trabajado.

Pago por resultados a distribuir = $3164.00 - 1728.53 = 1435.47$

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo a distribuir}}{\text{Fondo de salario de cálculo}}$$

Coficiente de distribución = $\$ 1435.47 / \$ 2470.75$

CDS= 0.5810

Supongamos ahora que el indicador formador se **incumplió** y que producto de ello se formó un salario por resultados de \$1582.00 ($70 * 22.60$)

Como quiera que el salario por tiempo real trabajado de \$1728.53, es superior al salario formado (\$1582.00), hay que afectar a los trabajadores comprendidos en el sistema de pago en una cantidad equivalente a: $\$1728.53 - \$1582.00 = \$146.53$

A los trabajadores, en conjunto, se les debe realizar un descuento de **\$146.53**; por consiguiente, este sería el **Monto de Salario a Deducir**.

Como aquí también debe tomarse en consideración la participación laboral de cada trabajador se aplicará **el inverso del CPL** de la forma siguiente:

Trabajadores	Tarifa Horaria	Pago adicional autorizado	Horas trabajadas	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	Inverso del CPL	Salario de calculo	Coficiente de distribución	Salario a penalizar
1	2	3	4	5=(2+3)*4	6	7=5*6	8	9 =7*8
A	1,3379	0.3934	190.6	329.98	0.3	98.99	0.14856	14.71
B	1,2329	0.3934	190.6	309.97	0.1	30.99	0.14856	4.60
C	1,2329	0.3934	182.0	295.98	1.1	325.57	0.14856	48.37
D	1,1805	0.3934	153.0	240.80	0.5	120.40	0.14856	17.89
E	1,1805	0.3934	190.6	299.98	1.2	359.97	0.14856	53.48
F	1,1805	0.3934	160.0	251.82	0.2	50.36	0.14856	7.48
TOTAL				1728,53		986.28	0.14856	146.53

Nota: El inverso del CPL no es más que al valor máximo del CPL (2), se le resta la evaluación individual del CPL de cada trabajador.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario a Deducir}}{\sum \text{Salario de cálculo}}$$

Donde:

$\sum \text{Salario de cálculo} = \sum \text{salario según tiempo real trabajado} \times \text{CPL del trabajador.}$

$$\text{CDS} = \frac{\$146.53}{\$986.28} = 0.14856$$

El salario a devengar sería la diferencia de lo percibido según tiempo real trabajado (columna 5) y la penalización (columna 9).

IX) ALGUNOS SISTEMAS QUE PUEDEN APLICARSE PARA EVALUAR EL RESULTADO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES.

Pueden ser base para otorgar el CPL a un trabajador.

Para medir la actitud de un trabajador son múltiples y al mismo tiempo específicos los factores que se pudieran medir, así tenemos la productividad, la disciplina, la calidad de la producción o el servicio, la ayuda que presta a otros trabajadores, su inventiva y creatividad, la superación técnico-profesional, aspecto físico y otros, en dependencia de cada actividad laboral. Todos ellos pueden evaluarse y obtener una resultante que mida los resultados específicos de cada trabajador. Veamos dos técnicas muy empleadas.

A.- Técnica de la crítica incidental

Para evaluar los resultados específicos de los trabajadores podemos emplear esta técnica que requiere que el jefe que efectúe la evaluación, periódicamente (por ejemplo una vez a la semana), registre los incidentes negativos y positivos del comportamiento laboral de un trabajador.

Se pudiera considerar como ejemplo,

- Se quedó fuera de la jornada, para resolver la tarea "x" que era urgente, sin que nadie se lo pidiera.
- Ayudó a un ingeniero practicante, a orientarse en la solución del proyecto "c".
- No entregó, en el plazo fijado, los planos del proyecto "a" y necesitó ayuda.
- No trató, adecuadamente, a un cliente.
- No se mostró dispuesto a cooperar.
- Se mostró dispuesto a cooperar.

Los incidentes deben ser recogidos, en una libreta de trabajo, que sirva de base en el momento de evaluar. Una de las ventajas fundamentales, de la técnica incidental, es que realmente obliga, a cada jefe, a observar a sus subordinados con este fin, de un modo constructivo y reflexivo.

Otra ventaja es que ofrece la posibilidad de una retroalimentación informal, es decir, el jefe tendrá la posibilidad de decirles a sus subordinados lo que han hecho bien o mal, si lo entendiera necesario, mucho antes del período oficial, para ejecutar las evaluaciones parciales y finales.

La técnica de la crítica incidental no puede convertirse en un espionaje, ya que, se estaría utilizando de forma inadecuada y la libreta de trabajo, se convertiría en un "libro negro".

B.- Lista de chequeo.

Las listas de chequeo pueden recoger tantos aspectos como se quieran evaluar, donde se describan, tanto la conducta laboral eficaz, como la ineficaz, pudiendo resultar necesario crear listas de chequeo por separado, para cada tipo de trabajo o familia de trabajos.

Ejemplo:

Con el objetivo de evaluar a trabajadores que cobran su salario mediante sistema de pago por los resultados, se ha diseñado un cuestionario que recoge determinados aspectos, que resultan de interés para la dirección de la entidad; se pide que se califique cada rasgo o cualidad, en los espacios señalados, para los distintos grados. Se calificará al trabajador marcando el juicio que de él se tiene.

Antes de evaluar:

- Concéntrese en aquella cualidad determinada que está calificando y olvídense de las demás, hasta terminarla.
- Asegúrese de que, la calificación es el producto de su opinión sincera y justa.
- Algunas de las cualidades a evaluar, como es el conocimiento del trabajo, su volumen y calidad, son comprobables y puede respaldarse con la evidencia necesaria. Las otras cualidades dependen de la opinión que usted se haya formado, y deberá tenerse sumo cuidado al expresarla, para que ésta sea imparcial y justa.
- No proceda a la ligera. Analice cada punto cuidadosamente.
- En esta evaluación se deben destacar, los puntos más débiles y los más fuertes de cada trabajador. Usándola, debidamente, puede ayudar a la persona en su desarrollo, en el mejor uso de sus habilidades y hacerla más útil a la entidad.
- Se debe marcar aquel punto que refleje, objetivamente, las características del trabajador, en cada aspecto sólo será posible marcar uno.

Cada aspecto será evaluado en un rango de 0 a 4 y al final serán totalizados los puntos en:

- **Conocimiento del trabajo:** considere el conocimiento del trabajo, las características de la plaza y de la labor que se relacione con la misma, los métodos, sistemas, equipos.
- **Calidad del trabajo:** no considere volumen. Considere la exactitud, limpieza, etc. La habilidad para producir trabajo libre de errores, la habilidad para descubrir errores.
- **Cantidad de trabajo:** olvídense de la calidad. Considere la velocidad y rapidez con que se termina el trabajo, la cantidad de trabajo que produce en un tiempo determinado, la destreza con que hace una tarea reconocida como difícil.

- **Actitud en el trabajo:** sí presta atención, energía e interés en el trabajo.
- **Actitud hacia los demás:** diga si coopera, su habilidad para trabajar para otros y con otros, disposición para probar ideas y métodos nuevos, el deseo de observar y cumplir con las normas.
- **Iniciativa:** diga si es creador, si tiene éxito al hacer las cosas de manera nueva y mejor y en adaptar a su trabajo los métodos mejorados, ejecución, habilidad para persistir hasta el final en su trabajo.
- **Capacidad de análisis:** considere la habilidad para tomar decisiones correctas en situaciones extraordinarias o poco usuales, habilidad para aprovecharse de la experiencia, sentido de la proporción y valores relativos.
- **Asistencia:** considere la regularidad de la asistencia, número y duración de ausencias injustificadas, tendencia a llegar tarde e irse temprano, diga si se puede depender de él.
- **Posibilidad de promoción:** considere su habilidad organizativa, su éxito en la entidad, habilidad para planear, decisión, autocontrol, tacto, coraje.

La evaluación de los resultados específicos del trabajador debe representar, acertadamente, los resultados del trabajo y no debe incluir consideraciones irrelevantes, teniendo en cuenta que:

- Cada jefe deberá desarrollar un sistema de evaluación objetivamente.
- No evaluará, "formalmente" sino realmente los resultados de cada indicador
- Considerará los planes de trabajo individuales y su cumplimiento y observará el cumplimiento de los objetivos, las metas. Todo trabajador rinde más, si se le fijan claramente los objetivos, las metas a cumplir y se le controla de forma sistemática.
- Al concluir cada período, el jefe que evalúa, deberá reflejar, por escrito, el grado de cumplimiento de los indicadores, de forma explícita y concreta, los incidentes que dieron origen a la valoración, así como otros aspectos significativos los cuales se concluirán con la calificación del trabajo. Esta evaluación será discutida con el trabajador.

EJEMPLO DE LA EVALUACIÓN.

Características a evaluar	0	1	2	3	4
1- Conocimiento del trabajo					

No ha logrado la comprensión	X				
Conocimiento insuficiente de algunas fases del trabajo		X			
Conocimiento adecuado del trabajo			X		
Conocimiento completo del trabajo				X	
Dominio perfecto de todas las fases del trabajo.					X
2- Calidad en el trabajo					
Trabajo prácticamente inútil. Muchos errores	X				
Descuidado. Requiere mucho tiempo para hacer correcciones.		X			
Cuidadoso. Requiere tiempo razonable para correcciones.			X		
Muy cuidadoso.				X	
Alto grado de exactitud					X
3- Cantidad de trabajo					
Muy lento.	X				
Lento.		X			
Rendimiento satisfactorio.			X		
Rendimiento por encima del promedio				X	
Rendimiento muy alto					X
4- Actitud ante el trabajo					
Hace el trabajo con mediano interés.	X				
Es indiferente a veces.		X			
Interés normal o necesario.			X		
Ansioso, interesado, se puede confiar en él.				X	
Muy entusiasta, absoluta confianza					X
5- Actitud hacia los demás					
Crea problemas y no coopera. Mal carácter.	X				
Algunas veces es muy difícil trabajar con él.		X			
Trato normal y servicial			X		
Siempre de buen carácter y decidido a cooperar.				X	
Capacidad excepcional para mantener relaciones en el trabajo.					X
6- Iniciativa					
Rutinario, usualmente espera órdenes.	X				
Necesita ser guiado con frecuencia		X			
Realiza el trabajo normal, sin esperar órdenes.			X		
Creador, alerta de las oportunidades para mejorar el trabajo.				X	
Extremadamente creador					X
7- Capacidad de análisis.					
Olvida y confunde los hechos. Necesita tiempo para rectificar.	X				
Presenta errores ocasionales.		X			
Generalmente sus análisis son objetivos.			X		

Por encima del promedio en sus análisis.				X	
Muy analítico y objetivo.					X
8- Asistencia					
Mala. Habitualmente tarde o ausente.	x				
Ausencias y tardanzas por encima del promedio.		X			
Normal.			X		
Raramente llega tarde o se ausenta.				X	
Nunca tarde ni ausente.					X
9- Posibilidades de promoción.					
Promoción futura dudosa.	x				
Posibilidad moderada de desarrollo.		X			
Demuestra posibilidades futuras.			X		
Prometedor para el futuro, pero requiere alguna preparación.				X	
Preparado para promover.					X

La X indica la evaluación obtenida

X) LA PLANIFICACIÓN, LA CONTABILIDAD Y LOS SISTEMAS DE PAGO.

Un elemento muy importante en la empresa, que tiene una gran incidencia en la aplicación de los sistemas de pago lo constituye **la planificación**:

- Cuando **la planificación no es rigurosa** y en la ejecución real se logran altos niveles de sobre cumplimiento de los ingresos o muy bajo nivel de ejecución de los gastos planificados.
- Cuando **se trabaja en condiciones diferentes a las que sirvieron como base para la planificación** y no se realiza un ajuste al plan inicialmente concebido.
- Cuando en el concepto de salario **se planifica el monto a pagar por el sobre cumplimiento** de los indicadores formadores del sistema de pago.

En los casos anteriormente señalados **se producen incongruencias** en la aplicación de los sistemas de pago, **se originan altos salarios** que no se corresponden con el **incremento de la productividad** y el esfuerzo de los trabajadores y se desvirtúa el papel que deben jugar los sistemas de pago, además de no contribuir a la formación de los trabajadores.

La contabilidad también guarda una estrecha relación con la aplicación de los sistemas de pago. Los indicadores que se definan en los sistemas de pago tienen que ser medibles, tienen que poder ser comprobados en su ejecución real con los registros contables que posee la empresa, no deben ser objeto de recálculo, de simulaciones, suposiciones, ni de otras alteraciones.

Resulta de vital importancia la evaluación **de la efectividad** de los sistemas de pago. La misma debe realizarse sistemáticamente de forma independiente para cada sistema de pago y para cada unidad organizativa donde se realice de forma independiente el cálculo del salario por resultados. Se analizará el comportamiento del salario devengado por los trabajadores en relación con el nivel de cumplimiento de indicadores previstos en los sistemas de pago y posteriormente, el impacto de los mismos en los resultados generales de la eficiencia de la empresa.

Ejemplo:

En una semana de producción una empresa produjo 140 equipos con alta calidad y en el tiempo planificado. Los equipos tienen un precio de 6500.00 pesos y el índice de gasto total es del 70% del precio. Su construcción costó en salario total, más pagos adicionales y salario por resultado un total de 112000.00

Indicadores	Cantidad	Precio unitario	Venta total
Ingresos	140	6.500,00	910.000,00
Gasto totales		4.550,00	637.000,00
De ello: Gasto de salario			112.000,00
Utilidad			273.000,00

Puede observarse que se generan \$273000.00 de ganancia a la empresa

Indicadores de la Efectividad

Gasto total / ingreso = 637000.00 / 910.000.00 = **0.70** gasto total por peso de ingresos

Utilidad / Ingresos reales = \$273000/ \$910000= **\$ 0.30** de utilidad por cada peso de venta.

Gasto de salario / peso de ingresos= 112000.00 / 910000.00 = **0.1230** peso de salario por peso de ventas.

Como se aprecia todos lo indicadores expresan una alta efectividad en el empleo del sistema de pago

XI) SALARIO Y TIEMPO REAL DE TRABAJO.

A continuación exponemos algunas reflexiones sobre la relación existente entre el salario percibido por la aplicación de los sistemas de pago y el tiempo real trabajado, a los efectos de garantizar su correcta aplicación.

Entre el salario y el tiempo de trabajo existe una relación de correspondencia directamente proporcional. Esto en la forma de pago a tiempo se ve muy claramente, así por ejemplo: un técnico grupo escala salarial IX devenga un salario mensual de 315.00 pesos, para una tarifa horaria de 1.65.

Cada fracción representa una hora de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8
1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65

En 8 horas de trabajo se devenga $8 \times 1.65 = 13.20$

Esta relación se mantiene por lo general en la forma de pago por resultados.

El salario escala y los pagos adicionales autorizados que se tengan en cuenta en los sistemas de pagos, se pagarán por el tiempo realmente trabajado, al igual que el salario móvil y mantienen esta relación, como analizaremos más adelante.

Tomemos por ejemplo el caso de un trabajador que se vincula directamente por destajo.

Salario del trabajador grupo escala IV, 250.00 pesos por mes, tarifa horaria 1.31 pesos por hora ($250.00 / 190.6$).

Producción diaria, cada pieza se puede realizar en un tiempo de 20 minutos, luego $8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos por hora} = 480 \text{ minutos} - 30 \text{ minutos de descanso y necesidades personales} = 450 \text{ minutos en la jornada diaria}$.

Cantidad de piezas por día = $450/20 = 22.5$ o sea 23 piezas al día, a fin de asegurar el salario del trabajador.

$$\text{Tasa destajo} = \frac{\text{Salario diario}}{\text{Piezas por día}} = \frac{1.31 \times 8}{23} = 0.4557 \text{ pesos/pieza}$$

Si el trabajador produjo 28 piezas en el día devengó $28 \times 0.4557 = 12.76$ pesos.

Esto quiere decir que en su trabajo rindió a un equivalente de:

28 x 20= 560 minutos / 60min / hora =**9.33 horas / día**, lo que **significa** haber incrementado el tiempo laborado en un 24%.

$$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{560}{450} \times 100 = 124\%$$

Ahora bien si el trabajador hubiera hecho 45 piezas debemos analizar lo siguiente:

45 X 20 minutos por pieza = 900 minutos / 60 minutos por hora = 15 horas, lo que **significa** haber incrementado el tiempo laborado en un **200%**.

$$\% \text{ cumplimiento} = \frac{900}{450} \times 100 = 200\%$$

Ante este hecho, son evidentes tres cuestiones:

1. El tiempo por pieza es exagerado, pues nadie puede a un ritmo normal en 8 horas realizar el doble de la producción o lo que es igual, un trabajo equivalente a 15 horas.
2. El trabajador está realizando un esfuerzo físico exagerado que a la larga dañará su salud y capacidad laboral.
3. No se está controlando correctamente el tiempo realmente trabajado.

Cuando oímos decir que en una empresa se logra devengar un salario móvil del 60% o más, esto quiere decir:

Técnico grupo VII, 275.00 de salario escala x 1.60 = 440.00 pesos

Trabajo en el mes 190.6 x 1.60 = **304.96 horas en el mes.**

Esto da que el técnico con su trabajo normal en 190.6, hizo el equivalente a 304.96 horas en el mes, o el equivalente a **38 días de trabajo (304.96/8horas por día)** o que en un día trabaja **12.8 horas (8 horas / día X 1.6)**

Aquí podemos llegar a las mismas conclusiones que en el caso anterior y podríamos agregar dos más.

1. El plan anual de la empresa tiene muchas reservas y permite esos exagerados sobre cumplimientos.
2. El sistema de pago esta mal diseñado

Cuando decimos un límite máximo de 30% es porque ello significa que con un esfuerzo normal, el trabajador puede lograr:

8 horas x 1.30= 10.4 horas o sea un trabajador puede rendir un equivalente a 2.4 horas más que la jornada normal, pero este ritmo nunca es sostenido, pues dependen del nivel de las interrupciones, estado de ánimo del trabajador, tipos de trabajos, nivel de conocimiento, destreza y experiencia. Por lo general el cumplimiento siempre es algo menos al 20% como promedio.

Cuando se trabaja una jornada superior a la oficial, por las diferentes causas que fueran, el nivel de cumplimiento habría que analizarlo en correspondencia al horario real de trabajo.

Tomemos por ejemplo el caso anterior del trabajador que vincula su salario a destajo directo.

Hizo realmente 28 piezas, pero en un horario de 12 horas al día. Entonces habría que calcular la nueva tasa de destajo.

$$\text{Tasa salarial} = \frac{\text{Salario día}}{\text{Piezas por día}} = \frac{1.31 \times 12 = 15.72}{35} = 0.4491$$

Número de piezas al día = $(12 \times 60) - 30 / 20 = 35$ piezas día (**muy importante, si el horario es mayor hay que recalcular la cantidad de piezas por día**).

Si se produce realmente 28 piezas en el día= 28 piezas x 20 minutos =560 minutos o sea $560/60 = 9.3333$ horas. **Este trabajador incumplió el aprovechamiento de su jornada de trabajo o tienen otros problemas que son necesarios precisar.**

Resumen:

- **Existe una estrecha relación** entre el tiempo trabajado y el salario devengado.
- Los salarios devengados por encima de un 30% deben ser analizados profundamente a fin de terminar las razones en las que se fundamenta.
- Los salarios exagerados se deben, en la mayoría de los casos, en lo fundamental a:
 1. El tiempo por pieza está sobre estimado, pues nadie puede a un ritmo de trabajo normal, incrementar tanto la producción, de manera sostenida.
 2. El trabajador está realizando un esfuerzo físico exagerado que a la larga dañará su salud y capacidad laboral.

3. El plan anual de la empresa tiene muchas reservas y permite esos sobre cumplimientos exagerados.
4. Para medir los resultados y tasas de destajo es imprescindible hacerlos por el tiempo real trabajado.
5. El sistema de pago está mal diseñado.

El análisis de estas cuestiones es parte importante para analizar la efectividad de los sistemas de pagos y sus resultados.

XII) SISTEMAS DE PAGO GENÉRICOS.

En la forma de pago por resultados, se utilizan los sistemas de pago siguientes:

- A. **DESTAJOS**: destajo en cualquiera de sus formas (destajo individual, destajo colectivo, destajo indirecto, destajo progresivo, pago por acuerdo, 1x1).

Se caracterizan por:

- Relaciona el salario de los trabajadores, con normas que expresan los gastos de trabajo o de tiempo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultados, una tarea u operación o conjunto de tareas u operaciones, o en el caso de que no estén establecidas normas para el cumplimiento de la labor, pero los planes o tareas de producción o de servicio de los trabajadores, están fundamentados por los cálculos correspondientes, como es el caso del sistema de pago 1x1.
- Requiere de la organización de trabajo y la normación de este, así como un estricto control de la calidad de la producción realizada, o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y garanticen el cumplimiento de las disposiciones referidas a la seguridad y salud en el trabajo.
- Estos sistemas de pago, cuando se incumplen las normas de tiempo, el plazo para la realización del trabajo o se incumplen las normas de rendimiento, el salario por resultados que se obtiene, en estos casos, **lleva implícito la penalización al salario** por el incumplimiento. En estos sistemas de pago, **no se penaliza** el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.
- En dependencia a la modalidad del sistema de pago **a destajo** que se aplique, **no existirá límites** en los resultados factibles a obtener, por ejemplo: destajo individual, colectivo, destajo indirecto, 1x1, destajo progresivo etc.

- **En los sistemas de pago por acuerdo**, dadas sus características, existe un tope y este es el fondo de salario presupuestado (planificado) para el acuerdo en específico, por lo que en este sistema, la posibilidad de devengar más salario, es acortando el plazo de la ejecución y cumplir los indicadores condicionantes y acometer otros acuerdos en el tiempo o el período de pago.
- Por cumplir los indicadores formadores, se podrá considerar pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.
- Aún cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, percibirán el salario por resultados que correspondan por el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones.
- Cuando **cambian** las condiciones técnicas, organizativas y tecnológicas, los indicadores, los surtidos de producción, etc. es necesario **revalorizar** las tasas empleadas y demás aspectos que conforman el sistema de pago.

B. POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS.

Son ejemplo de estos sistemas de pagos:

- a). Producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)
- b). Coeficiente normativo de salario planificado por producción entregada o facturada planificado (medido en unidades o en valor)
- c). Coeficiente normativo de salario planificado por unidad de producción (TM, Kg., m³) planificado;
- d). Cumplimiento del plan de mercancías, servicios prestados (en unidades o valor), entre otros.

Todos estos sistemas de pagos se podrán aplicar a un trabajador individual, a pequeños grupos de trabajadores, a una brigada, a una tienda, fábrica, planta o UEB.

Se caracterizan por:

- Poseer un sistema de registro adecuado de la producción, asociada al centro de costo (trabajador individualmente, brigada, colectivo de trabajadores,

Fábrica, Planta, Tienda, etc. que determinan un proceso o a nivel de UEB, según proceda).

- Se aplican a colectivos de trabajadores que se vinculan directamente a la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.
- Pueden incorporar a pequeños grupos de trabajadores que son de apoyo directo a la producción, definido por el proceso productivo o de servicios de que se trate, los cuales su incidencia contribuye en el logro de mayores resultados.
- **No existen límites en el salario** por resultados que se obtenga, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados, incorporados en el sistema de pago.
- Se aplica cuando no existan condiciones para la aplicación del destajo.
- Por cumplir los indicadores formadores, se podrá pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.
- Cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, percibirán el salario por resultados que correspondan por el cumplimiento de sus indicadores formadores, **sin afectaciones**.
- En los sistemas de pago donde la formación del salario a percibir está en correspondencia directa con la cantidad de la producción de bienes y servicios realizados, **no procede la penalización** del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, al estar implícito, en el propio sistema de pago, la afectación cuando se incumpla el plan; ejemplo de ello son los sistemas de pago, producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo), coeficiente normativo de salario planificado por producción entregada o facturada planificado (medido en unidades o en valor), Coeficiente normativo de salario planificado por unidad de producción (TM, Kg., m³) planificado y unidades mínimas de control (UMC), u otros semejantes
- En los sistemas de pago, donde sus indicadores formadores estén relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores del plan (de mercancías, servicios prestados, producción, etc.) tanto en físico como en valor, deben concebirse la afectación al pago adicional del perfeccionamiento empresarial que corresponde al tiempo real trabajado, en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, cuando se produzcan

incumplimientos de los indicadores formadores; ejemplo de ello son los sistemas de pago por el cumplimiento del plan de producción de la Fábrica, de la Planta, de la brigada, el plan de mercancías vendidas de la Tienda, etc.

- Cuando **cambian** las condiciones técnicas, organizativas y tecnológicas, los indicadores, el plan, los surtidos de producción, etc., es necesario **revalorizar** los elementos del sistema de pago y adecuarlos a las nuevas condiciones.

C. POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS que inciden de manera favorable en el logro de una mayor eficiencia, desempeño laboral, mejora de la calidad y la disciplina, se evalúan diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, entre otros. Por lo general **se aplica en aquellas actividades** donde el aumento de las ventas, las utilidades, u otros, no es el objetivo principal.

Ejemplo: Coeficiente de Disponibilidad Técnica del parque de equipos; actividad de seguridad y protección; actividad de servicio de comedores, por la evaluación del resultado del trabajo individual, actividad de importación, entre otras.

Se caracterizan por:

- Por cumplir los indicadores formadores, se podrá pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan presentado; por ejemplo: Cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica.
- En cualquiera de las variantes que se puedan diseñar de este sistema genérico siempre el máximo posible a devengar por los resultados es hasta el 30%.
- Los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos se ajusta al límite de pago **por el cumplimiento de los indicadores formadores concebidos**, por ejemplo: Actividad de Seguridad y Protección, actividad de Importación; Servicios de alimentación de los comedores.
- Se aplica cuando no existan condiciones para la aplicación del destajo o por indicadores directos a la producción o los servicios.

- Cuando la empresa incurre en pérdidas, pero los trabajadores vinculados a estos sistemas de pago, cumplen y sobre cumplen sus indicadores formadores, se aplicará lo siguiente:
 - a) **Los vinculados directos a la producción y los servicios** (Brigadas, equipos de trabajo, etc.), no se le aplica penalidad por incurrir la empresa en pérdidas y cobra el salario por el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones.
 - b) **El personal dirigente y trabajadores técnicos-administrativos** a nivel de talleres, complejos, fábricas, fincas, UEB Productoras de bienes y servicios, etc., de incurrir la empresa en pérdidas, se les aplicará una afectación de hasta **un 20% de la diferencia** entre el salario por resultados y el salario según tiempo real trabajado, si cumplen sus indicadores formadores.
 - c) **El personal dirigente y trabajadores técnicos-administrativos de las UEB de apoyo a la producción de bienes y servicios**, de incurrir la empresa en pérdidas, **no se les penaliza el pago adicional** del perfeccionamiento empresarial, pero **tampoco reciben los trabajadores el salario por resultados** por el cumplimiento de sus indicadores formadores. El resto de las empresas del país, tampoco los trabajadores reciben el salario por resultados, por el cumplimiento de sus indicadores formadores.
 - d) El personal de la oficina central de la empresa, de incurrir ésta en pérdidas, se estará a lo siguiente:
 - El personal de dirección, no recibe el pago por resultados, por el cumplimiento de los indicadores formadores; además, en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, se les penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento, si lo tuviese autorizado, en las cuantías definidas en la legislación vigente.
 - El resto del personal, si cumplen sus indicadores formadores, no reciben el salario por resultados, pero tampoco se les penaliza el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, si lo tuviese autorizado, devengando el salario según tiempo real trabajado.
 - Cuando se incumplen **los indicadores formadores**, en las empresas que **no aplican** el perfeccionamiento **no procede la penalización**.
 - **En las empresas que aplican el perfeccionamiento**, cuando se incumplen **los indicadores formadores**, se penalizará el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, en este sentido pueden existir dos variantes:

- a) Cuando exista un sólo indicador formador; en este caso se determina la proporción de la penalización del pago adicional a aplicar por cada por ciento de incumplimiento del indicador formador, según lo definido en la legislación vigente y en la presente guía metodológica, lo que permitirá determinar la penalización a aplicar, al multiplicarse por el nivel de incumplimiento.
- b) Cuando se evalúan diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores, en estos casos se determina a cada indicador formador, un valor por el cumplimiento y otro valor cuando se incumpla. El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

De ser positiva la suma algebraica, se asume que hubo cumplimiento de los indicadores formadores y se creó salario por resultados y de ser negativo, se asume que hubo incumplimiento de los indicadores formadores, lo que implica penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, de acuerdo con lo indicado en la legislación vigente y la presente ayuda metodológica.

- c) En el caso de la empresa **que no aplica el pago adicional** por implantar el perfeccionamiento **no se penaliza** el salario por incumplimiento, al igual que el resto de las empresas del país.
- En la aplicación de estos sistemas de pago hay que tener en cuenta que los jefes deben tener asociado al menos un indicador de eficiencia, como condicionante.
 - Cuando **cambian** las condiciones técnicas, organizativas y tecnológicas, los indicadores, el plan, los surtidos de producción, etc. es necesario **revalorizar** los elementos del sistema de pago y adecuarlos a las nuevas condiciones.

D. POR INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIAS DE LA EMPRESA Y EL OSDE. Estos sistemas dependen de los objetivos priorizados por el OSDE y la empresa en cada momento; están los generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, el aporte en CUC, los gastos, el ahorro del presupuesto de gasto material y los servicios comprados respecto a igual período del año anterior, la producción seleccionada y los de eficiencia que son, productividad del trabajo, gasto total por peso de ingreso

total, las utilidades, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros.

Este sistema se aplicará a los jefes y a los trabajadores de la **oficina central** de la empresa y OSDE, si es que no se aplica, a estos últimos, un sistema de pago por indicadores específicos relacionados con sus funciones.

Se caracterizan por:

- Conciben como indicadores formadores los relacionados con la eficiencia general del OSDE o la empresa, por ello, expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles.
- Estos sistemas de pago tienen como límite máximo hasta el 30% del salario por resultados, según tiempo real trabajado, por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores.
- Por cumplir los indicadores formadores, se podrá pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.
- En las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial cuando se incumplen los indicadores formadores, lo que procede es la **penalización del pago adicional** por implantar el perfeccionamiento empresarial.
- Cuando se incumplen **los indicadores formadores**, en las empresas que **no aplican el pago adicional o no tienen implantado** el perfeccionamiento **no se aplica penalización alguna**.
- Cuando se incurre en pérdidas a nivel de la empresa, se estará a lo siguiente:
 - a) **El personal dirigente y trabajador de la oficina central de la empresa**, no recibe el pago por resultados, por el cumplimiento de los indicadores formadores. Además, en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, **se les penaliza el pago adicional** por implantar el perfeccionamiento empresarial, si lo tuviese autorizado.
 - b) Cuando la empresa aún no aplica el pago adicional no se aplica la penalización.

- Este sistema de pago se puede combinar con la evaluación del resultado del trabajo individual o con la evaluación de indicadores específicos según funciones a realizar.
- Cuando cambian las condiciones técnicas, organizativas y tecnológicas, los indicadores, el plan, los surtidos de producción, etc., es necesario revalorizar los elementos del sistema de pago y adecuarlos a las nuevas condiciones.

Tabla resumen

No	Sistemas de pagos genéricos	Principales características
1	Destajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores reciben el salario por resultados, sin afectaciones. • Debe ser prioritaria su aplicación. • Necesidad de estudios de organización del trabajo y la normación. • No tiene límites en el salario por resultados, con excepción del pago por acuerdo. • Por cumplir la norma puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por Jefes de OACE, CAP y las entidades nacional en el marco plan anual. • No se penaliza, ya está implícito en el propio sistema, cuando se incumple.
2	Por indicadores directos a la producción y los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser prioritaria su aplicación. • Necesidad de fuerte organización y control • No existe límites en el salario por resultados, siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia. • Por el cumplimiento puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por Jefes de OACE, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual. • En los sistemas de pago donde la formación del salario está en correspondencia con la cantidad de la producción y los servicios, no procede la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el SDGE, al estar implícito en el propio sistema la afectación, cuando se incumple. • En los sistemas de pago donde los indicadores formadores están relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores del plan, debe concebirse la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el SDGE, cuando se incumplen los indicadores formadores. • Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, perciben el salario por resultados por el cumplimiento de sus indicadores, sin afectación.

3	<p style="text-align: center;">Por Indicadores Específicos de la Producción o la prestación de los Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se paga hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por Jefes de OACE, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual. Se exceptúan los sistemas de pago donde se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos el pago por el cumplimiento de los indicadores formadores concebidos, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario por resultados. • El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, en ningún caso. • Se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento, en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial, al incumplir los indicadores formadores; existiendo dos variantes: <ol style="list-style-type: none"> a) Se define la proporción de la penalización del pago adicional por cada por ciento de incumplimiento del indicador formador. La penalización resulta de la multiplicación de la proporción establecida, por el nivel de incumplimiento. b) Cuando se evalúan diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores, en estos casos se determina a cada indicador formador un valor por el cumplimiento y otro valor cuando se incumpla. El valor resultante de la suma algebraica de los indicadores que se cumplen y los indicadores que se incumplen, determinará si procede el pago por resultados o la penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial. <p>A los efectos de la determinación del pago por resultados o la penalización del pago adicional del perfeccionamiento respectivamente, se procederá de acuerdo a lo indicado en la presente ayuda metodológica.</p>
---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> Al incurrir la empresa en pérdidas, el tratamiento a aplicar a los trabajadores que cumplen sus indicadores formadores es variado, en dependencia al nivel al que se aplican los indicadores formadores.
4	Indicadores generales y de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Abarcan al personal dirigente y trabajadores de la oficina central de la empresa y OSDE. Se paga hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por los Jefes de OACE, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual. El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado. Cuando se incumplen los indicadores formadores, lo que procede es la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, para las empresas que aplican el SDGE. Cuando la empresa tiene pérdidas, no procede el pago por resultados y se penaliza el pago adicional a dirigentes y trabajadores abarcados de la oficina central, en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial.

XIII) LOS SISTEMAS DE PAGOS Y LOS NIVELES ESTRUCTURALES

En los diferentes niveles estructurales de una empresa se aplicaran según sus características, trabajos a realizar y condiciones, los sistemas de pago genéricos siguientes:

	Nivel de la estructura empresarial	Sistemas de pago genéricos a aplicar	Características
1	Brigadas, equipos o grupos de trabajo	A. Destajo B. Por indicadores directos a la producción y los	<ul style="list-style-type: none"> No se disminuye el salario por los resultados, cuando existe pérdidas en la empresa. En A) y B) no existen límites al salario por resultados. En A) y B) cuando se incumple, el sistema

		servicios. C. Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios	afecta el salario. <ul style="list-style-type: none"> • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados. • En C) se penaliza el pago adicional, si se incumple el indicador formador.
2	Personal dirigentes y trabajadores técnicos-administrativos a nivel de Talleres, fabricas, complejos, fincas, etc.	A) Destajo B) Por indicadores directos a la producción y los servicios. C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica el sistema A) y B) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema C) de existir pérdidas en la empresa, se descuenta hasta un 20% de la diferencia entre salario por resultados y salario por el tiempo real trabajado. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
3	Trabajadores directos a la producción o el servicio de talleres, fábricas, complejos, fincas, etc.	A) Destajo B) Por indicadores directos a la producción y los servicios. C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • En ningún caso se disminuye el salario por los resultados cuando existe pérdidas en la empresa. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.

4	<p>Personal dirigentes y trabajadores técnicos-administrativos a nivel de UEB Productoras de bienes y servicios que generan los ingresos de la empresa.</p>	<p>A) Destajo B) Por indicadores directos a la producción y los servicios. C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema A) y B) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • Cuando se aplica el sistema C) de existir pérdidas en la empresa, se descuenta hasta un 20% de la diferencia entre salario por resultados y salario por el tiempo real trabajado. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
5	<p>Trabajadores directos a la producción o el servicio, a nivel de unidad empresarial de base.</p>	<p>A) Destajo B) Por indicadores directos a la producción y los servicios. C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ningún caso se disminuye el salario por los resultados, cuando existe pérdidas en la empresa. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
6	<p>Jefes y trabajadores técnicos-administrativos, a nivel de unidades empresariales de base de apoyo a la producción de</p>	<p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa incurre en pérdidas, no se penaliza el pago adicional, pero los trabajadores no devengarán la diferencia que se

	bienes y servicios, que no generan ingresos.	Prestación de los Servicios.	<p>produce entre el salario por resultados y el salario por tiempo real trabajado, de cumplir los indicadores formadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
7	Dirigentes de la oficina central de la empresa.	<p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p> <p>D) Por indicadores Generales y de Eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica sistema C) y D) de existir pérdidas en la empresa, se aplicará penalización al personal abarcado. • Cuando se aplica sistema C) y D) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) y D) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.

8	Resto de los trabajadores de la oficina central de la empresa.	<p>A) Destajo</p> <p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicio.</p> <p>D) Por indicadores Generales y de Eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica el sistema A) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • Cuando se aplica sistema C) de existir pérdidas en la empresa y se cumplen los indicadores formadores, no se paga el salario por resultados y no se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento empresarial. • Cuando se aplica sistema C y D) de incumplirse los indicadores formadores, se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento empresarial. • En C) y D) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados. • Cuando se aplica sistema D) de existir pérdidas en la empresa, se aplicará penalización al personal abarcado.
---	--	--	---

SISTEMAS DE PAGO A DESTAJO

Contiene:

1. Sistema de pago destajo a individual (incluye tasa progresiva)
2. Sistema de pago a destajo colectivo (incluye tasa progresiva)
3. Sistema de pago a destajo indirecto
4. Sistema de pago a destajo 1 x 1
5. Sistema de pago con medición del nivel de actividad.
6. Sistema de pago por unidad mínima de control (UMC) (incluye pago por acuerdo)

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIVIDUAL.

En este sistema de pago el salario del trabajador es el resultado de su trabajo individual y se manifiesta por la cantidad de unidades físicas producidas, o de operaciones cumplidas durante un determinado período de tiempo y la tasa de destajo correspondiente.

Su uso es para aquellos casos de producciones normales y que hayan creado las condiciones para su aplicación.

I) OBJETIVOS:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- Uso más racional de la fuerza de trabajo.
- Mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Elevar la calidad de la producción.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Nivel de cumplimiento de la norma productiva individual de cada trabajador.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida.
- Cumplimiento del índice de calidad establecido.

Cuando estos indicadores se incumplan, a los trabajadores de la unidad organizativa (brigada, cuadrilla, etc.) abarcados en el sistema de pago, se le aplicará un descuento al salario obtenido por el sobre cumplimiento de la norma de producción (diferencia del salario formado por la aplicación de las tasas y el salario según tiempo real trabajado), la que debe quedar expresada para cada indicador específicamente; por ejemplo:

De incumplirse la norma de consumo material, se aplicará una disminución del salario por resultados en el 15%.

De incumplirse el índice de calidad establecido se aplicará una disminución del salario por resultados en el 20%.

Es recomendable utilizar estos indicadores condicionantes pues puede darse el caso de que se cumpla y sobre cumpla la norma productiva con un exceso de consumo material o con una deficiente calidad en la producción, produciéndose con ello, un deterioro en la eficiencia.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Primero se calcula la tasa de destajo, que podrá hacerse mediante **una de las dos formas siguientes**. Las empresas deberán especificar en su diseño cual será la forma a utilizar.

- a). **Cuando se aplica la norma de rendimiento**, la tasa de destajo se calcula dividiendo la tarifa de la escala salarial más los pagos adicionales que correspondan y estén debidamente autorizados, y constituyen la base de cálculo para el salario por resultados, entre la norma de rendimiento.

La tarifa de la escala salarial más los demás elementos del salario que procedan, así como la norma de rendimiento, para el cálculo de la tasa salarial, se expresarán en una misma unidad de tiempo (horas, minutos, etc.).

$$\text{Tasa destajo} = \frac{\text{Tarifa escala más pagos adicionales autorizados que procedan (salario /hrs)}}{\text{Norma de rendimiento (piezas /hrs)}}$$

- b). Cuando se utiliza la norma de tiempo, **la tasa de destajo se calcula** multiplicando **la tarifa salarial de la escala** correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, incrementada en los pagos adicionales autorizados y que procedan, que constituyan base de cálculo para el salario por resultados, **por la norma de tiempo expresada en horas**.

Tasa destajo= (Tarifa salarial de la escala* + pagos adicionales autorizados que procedan) X norma de tiempo del producto, pieza o proyecto

***La tarifa salarial de la escala horaria** se calcula dividiendo en salario escala del cargo entre 190.6 horas/ mes o la jornada oficialmente aprobada.

Para la determinación del salario formado (**SF**) se multiplicará la tasa de destajo calculada por la cantidad de unidades realizadas y ese será el salario que le corresponda al trabajador.

SF= Tasa de destajo x cantidad de productos, piezas o proyectos ejecutados.

En este sistema de pago, **los trabajadores reciben el salario según la producción realizada**, por lo tanto no es aplicable el concepto de **penalización**. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de

indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, **no se les penaliza** y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

Ejemplo de cálculo de la tasa en el destajo individual:

Dos operarios realizan un trabajo al que según la escala salarial, le corresponde una tarifa horaria de \$1.31; la norma de rendimiento para elaborar el producto A, del primer operario, es de 12 unidades de producción por hora y la norma de tiempo para elaborar el producto B del segundo operario es de 0,0833 horas por unidad de producción; a los dos les corresponde un incremento de la tarifa por CLA de 0,08/h y 0.39 por hora de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

Tasa según norma de rendimiento:

Primer Operario:

$$\text{Tasa} = \frac{\$1.31/h + \$0.08/h + \$0.39/h}{12 \text{ unidades/hrs}} = \$ 0.1483 / \text{unidad}$$

Supongamos que para una jornada de 8 horas, donde el salario según tiempo real trabajado es de \$14.24 [(\$1.31 + \$0.08 + \$0.39) x 8 horas], se produjeron 126 unidades, por el primer operario, el salario formado sería de:

$$126 \text{ unidades} \times \$ 0.1483 / \text{unidad} = \$ \mathbf{18.69}$$

El salario por sobre cumplimiento es **\$4.45 pesos (\$18.69- \$14.24)**

Ahora si la producción realizada en la jornada de 8 horas fue de 88 unidades, el salario formado es:

$$88 \text{ unidades} \times \$ 0.1483 / \text{unidad} = \$ \mathbf{13.05 \text{ pesos}}$$

El salario formado es **inferior** al salario por tiempo real trabajado en **\$1.19 (\$14.24 - \$13.05)**. Nótese como el sistema de pago a destajo el salario formado está en proporción directa a los resultados obtenidos. Así cuando la producción realizada es inferior a la norma, se percibe un salario menor.

Tasa según norma de tiempo:

Segundo Operario:

$$\text{Tasa} = (1.31/ h + 0.08 / h + 0.39 /h) \times 0.0833 \text{ h/u} = \$ 0.1483 / \text{unidad.}$$

Supongamos que para una jornada de 8 horas, donde el salario según tiempo real trabajado es de \$14.24 (\$1.31 + \$0.08 + \$0.39) x 8 horas, se produjeron 132 unidades, por el segundo operario, el salario formado sería:

$$132 \text{ unidades} \times \$ 0.1483 / \text{unidad} = \$ \mathbf{19.58}$$

El salario por sobre cumplimiento es **\$5.34 pesos (\$19.58- \$14.24)**

Ahora si la producción realizada en la jornada de 8 horas fue de 84 unidades, el salario formado sería:

84 unidades X \$ 0.1483/ unidad = **\$ 12.46 pesos.**

El salario formado es **inferior** al salario por tiempo real trabajado en **\$1.78 (\$14.24 - \$12.46)**. Nótese que en el sistema de pago a destajo el salario formado está en proporción directa a los resultados obtenidos. Así cuando la producción realizada es inferior a la norma, se percibe un salario menor.

UTILIZACIÓN DE LA TASA DE DESTAJO PROGRESIVA.

En este sistema pueden utilizarse también tasas de destajo progresivas, que consisten en incrementar la tasa de destajo simple para diferentes niveles de sobre cumplimiento de la norma.

En estos casos debe garantizarse que el por ciento de incremento que se aplique a la tasa normal, sea inferior al por ciento del incremento de la norma de rendimiento, a partir de la cual se aplicará la tasa incrementada.

Estas tasas progresivas se aplicarán a la producción realizada por encima del plan o norma, según el nivel de sobre cumplimiento alcanzado, por ejemplo:

Sigamos con el primer Operario, el cual tiene una norma de rendimiento de 12 unidades / hora y una tasa de \$ 0.1483 / unidad. La administración determina que para cumplir los compromisos de producción contraídos, requiere estimular a los trabajadores por el sobre cumplimiento de la producción diaria; por ello, determinó aplicar un incremento a la tasa del 10% ($\$0.1483 \times 1.10 = \0.16313) y evaluó que el mismo se aplicará a partir de que se sobre cumpla la producción por encima de 14 unidades.

Veamos que la tasa se incrementó en un 10%, pero la tasa incrementada se aplica a partir de que la norma de rendimiento se incrementa en el 16.6% ($14 \text{ unidades} / 12 \text{ unidades} \times 100$) es decir, se ha garantizado que la producción crezca más que el salario.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario es individual, según la producción real efectuada.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y PAGO:

El periodo de pago puede ser mensual o quincenal, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al período evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 45 trabajadores pertenecientes a las brigadas No. 4, 5, y 6 de la UEB de Ejecución No. 1.

VI) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Los Jefes que certifican el cumplimiento de los indicadores formador y condicionante del sistema de pago, se relacionan a continuación.

Indicadores	Certifican
Producción terminada por cada operario	Tecnólogo del taller Jefe del taller
Cumplimiento normas consumo material	Tecnólogo del taller Control de calidad
Cumplimiento requisitos de calidad	Jefe del taller

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO

Este sistema de pago se aplica cuando para cumplir la tarea de producción son necesarios esfuerzos conjuntos de un grupo de trabajadores entre los cuales existe un enlace de producción constante, cuya violación influye negativamente en los resultados del trabajo de ese colectivo.

I) OBJETIVOS:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- No exceder la norma de consumo material establecida.
- Cumplir los indicadores de calidad definidos.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia a los resultados de su trabajo.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento real de la norma productiva colectiva de la unidad organizativa.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida.
- Cumplir los indicadores de calidad definidos (**se deben precisar**).

Cuando estos indicadores se incumplan, a los trabajadores de la unidad organizativa (brigada, cuadrilla, etc.) abarcados en el sistema de pago, se les aplicará una afectación al salario obtenido por el sobre cumplimiento de la norma productiva (diferencia del salario formado por la aplicación de las tasas y el salario según tiempo real trabajado), la que debe quedar expresada para cada indicador específicamente. Por ejemplo:

- **Por el incumplimiento del primer indicador, se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 20%**
- **Por el incumplimiento del segundo indicador, se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 25%**

Es recomendable utilizar estos indicadores condicionantes pues puede darse el caso de que se cumpla y sobre cumpla la norma productiva con un exceso de

consumo material o con una calidad en la producción, por debajo de la establecida, produciéndose con ello, un deterioro en la eficiencia.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario de los trabajadores se determina de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de producción o servicios) cumplidos por todos los miembros de la brigada o colectivo de trabajadores y la tasa colectiva definida para la realización del trabajo.

Para ello se utiliza la tasa colectiva, calculada de la siguiente forma:

$$\text{Tasa Colectiva} = \frac{\text{Suma de las tarifas salariales de la escala correspondiente a la complejidad de los trabajos a realizar, incrementada por los pagos adicionales que procedan y estén aprobados.}}{\text{Norma de Rendimiento Colectiva}}$$

O también

$$\text{Tasa Colectiva} = \frac{\text{Suma de las Tarifas salariales de la escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en los casos que proceda y estén aprobados}}{\text{Norma de Tiempo Colectiva}}$$

Es importante precisar que los términos de las anteriores fórmulas se expresen en igual unidad de tiempo.

El salario formado **por la brigada o colectivo se determina** multiplicando la **Tasa Colectiva por la** producción realizada.

En este sistema de pago, **los trabajadores reciben el salario según la producción realizada**, por lo tanto no es aplicable el concepto de **penalización**. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, **a los trabajadores abarcados**, no se les penaliza **y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.**

El salario a distribuir será el salario formado por el cumplimiento y sobre cumplimiento de la producción menos las afectaciones por el no cumplimiento de los indicadores condicionantes.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Para la distribución del fondo formado por resultados se determina el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados}}{\sum \text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad Organizativa.}}$$

Salario por resultados por trabajador (SRT):

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado.}$$

El salario según tiempo real trabajado debe incluir los incrementos que procedan según la legislación aprobada.

En caso de que la entidad aplique el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, entonces el salario según tiempo real trabajado se multiplica por el CPL, obteniéndose el salario de cálculo.

Cuando se utilice el Coeficiente de Participación Laboral, el Coeficiente de Distribución Salarial se hallará mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados} - \text{STRT}}{\sum \text{Salario de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

Donde:

STRT: Salario por tiempo real trabajado.

Salario de cálculo del trabajador (SCT) = STRT x CPL

El salario por resultados del trabajador (**SRT**) vendrá dado por la multiplicación del CDS X el salario de cálculo, a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario de cálculo}$$

El salario a devengar por trabajador será la suma del salario por tiempo real trabajado (STRT) más el salario por los resultados del trabajador (**SRT**).

UTILIZACIÓN DE LA TASA DE DESTAJO PROGRESIVA.

En este sistema pueden utilizarse también tasas de destajo progresivas, que consisten en incrementar la tasa de destajo simple para diferentes niveles de sobre cumplimiento de la norma.

En estos casos debe garantizarse que el por ciento de incremento que se aplique a la tasa normal, sea inferior al por ciento del incremento de la norma de rendimiento, a partir de la cual se aplicará la tasa incrementada.

Estas tasas progresivas se aplicarán a la producción realizada por encima del plan o norma, según el nivel de sobre cumplimiento alcanzado. Por ejemplo:

La producción de una pieza requiere un tiempo de 0.7horas (42 min. x 1hora/60 min.) y un salario total por hora de \$6.02, lo que implica una tasa salarial colectiva de \$4.21/ pieza (0.7 x \$6.02). La empresa requiere incrementar la producción diaria de 11 piezas, para garantizar la solicitud de mayores pedidos, por lo que decide incrementar la tasa salarial para estimular la producción, en el 12%; para ello determina aplicar la misma, a partir de una producción diaria igual o mayor de 13 piezas, para garantizar una adecuada correlación entre el crecimiento de la producción y del salario, a saber:

Indicador	Incremento de la producción en %	Tasa	Incremento del salario
Tasa normal	-	Normal (\$4.21)	-
Tasa incrementada en el 12%	≥ 13 $(13/11) \times 100 = 118.2\%$	$(\$4.21 \times 1.12 = \$4.71)$	12.0 %

Se evidencia que la producción crece en el 18.2% mientras que la tasa sólo en el 12%, lo que es correcto.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 14 trabajadores que se desempeñan como Mecánico de Taller y Ensamblador, perteneciente a la categoría ocupacional de operarios, del Taller de Prototipos.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente la producción terminada. Se pagará el salario a los trabajadores entre 5 y 7 días después de concluida la quincena.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por tiempo real trabajado de los Operarios	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
Producción real del colectivo.	Jefe de Taller de Prototipos.
Cumplimiento de la norma de consumo material establecida. Cumplir los indicadores de calidad definidos.	Tecnólogo de Taller. Jefe de taller
Tasa Incrementada	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
CPL de los trabajadores	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO, CUANDO SE CUMPLE EL INDICADOR FORMADOR.

I) OBJETIVOS:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- No exceder la norma de consumo material establecida.
- Cumplir con la disciplina tecnológica.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia a los resultados de su trabajo.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento real de la norma productiva colectiva de la Brigada de Montaje.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida. De incumplirse este indicador se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 20%
- Cumplir con la disciplina tecnológica. De incumplirse este indicador se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 30%

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario de los trabajadores se determina **de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de producción o servicio) cumplido por todos los miembros de la brigada o colectivo de trabajadores y la tasa colectiva definida para la realización del trabajo; por ejemplo:**

Supongamos que para la reparación de un motor están establecidas las siguientes normas de gastos de tiempo de trabajo por complejidad.

- 20 horas de trabajo del II grupo de complejidad.
- 18 horas de trabajo del III grupo de complejidad.
- 22 horas de trabajo del IV grupo de complejidad.
- 25 horas de trabajo del VII grupo de complejidad.

Y que se pagan \$ 0,39 por hora, por concepto de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial ya que todos devengan un pago adicional por aplicar el perfeccionamiento de 75.00 en el mes (\$75 / 190.6 horas por mes = 0.39), entonces la tasa colectiva será:

Volumen en normas/h	Grupo de complejidad	Tarifa de la escala \$/h	Incremento por pagos adicionales*	Componente de la tasa de destajo colectiva.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = ((3)+(4)) x (1)
20	II	1.23	0.39	\$32.40
18	III	1.26	0.39	29.70
22	IV	1.31	0.39	37.40
25	VII	1.44	0.39	45.75
Tasa colectiva	--	--	--	\$145.25/motor

***en la práctica son todos los pagos adicionales que estén aprobados y correspondan.**

O sea, tasa colectiva es el resultado de:

Metodología de Sistemas de Pago

$$\text{Tasa} = \sum \frac{\text{Suma de las Tarifas de la Escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en el pago del perfeccionamiento empresarial}}{\text{Norma de Tiempo}}$$

Resultando una tasa colectiva de \$145.25 / motor

El salario formado por la brigada **se determina multiplicando la Tasa Colectiva por la producción realizada.**

Si la cantidad de motores reparados por la brigada fue de 11 motores en el mes, el salario formado será:

$$\text{Salario Colectivo de la brigada} = \$145.25 / \text{motor} * 11 \text{ motores} = \$1597.75$$

En este sistema de pago, **los trabajadores reciben el salario según la producción realizada**, por lo tanto no es aplicable el concepto de **penalización**. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, **no se les penaliza** y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del monto formado utilizando el Coeficiente de Distribución Salarial, se realizará de la siguiente forma:

- a) Determinación del salario según tiempo real trabajado.

Operario	Grupo de la escala	Tarifa de la escala \$/h	Pago adicional SDGE*	Tiempo real trabajado	Salario por tiempo real trabajado (STRT)
1	2	3	4	5	6=(3+4)*5
A	II	1.23	0.39	192	311.04
B	III	1.26	0.39	184	303.60
C	IV	1.31	0.39	192	326.40
D	VII	1.44	0.39	188	344.04

TOTAL	--	--	--	--	1285.08
-------	----	----	----	----	---------

*En la práctica deben estar todos los pagos adicionales aprobados y que correspondan.

b) Cálculo del CDS

CDS= $\frac{\text{Salario formado por la producción realizada}}{\text{Salario según tiempo real trabajado.}}$

$$\text{CDS} = \frac{1597.75}{1285.08} = 1.24331$$

c) Cálculo del salario a devengar

El salario a devengar sería: **STRT X CDS**

Operario	Grupo de la escala	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	CDS	Salario a devengar	Salario por resultados.
1	2	3	4	5= (3*4)	6=(5-3)
A	II	311.04	1.24331	386.73	75.69
B	III	303.60	1.24331	377.46	73.86
C	IV	326.40	1.24331	405.81	79.41
D	VII	344.04	1.24331	427.75	83.71
TOTAL	--	1285.08	--	1597.75	312.67

Aplicando el CPL al salario formado por encima del salario según tiempo real trabajado, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, en este sentido, el coeficiente de distribución salarial se calcula:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados} - \text{STRT}}{\sum \text{Salario de cálculo de todos los integrantes de la Brigada}}$$

Donde:

STRT: Salario según tiempo real trabajado.

El salario de cálculo es la sumatoria de la multiplicación del salario según tiempo real trabajado por el CPL, de cada trabajador. Luego, el salario por resultados del trabajador (SRT) sería:

SRT = CDS X Salario de cálculo.

Supongamos el siguiente comportamiento real de la brigada y la evaluación del CPL individual por trabajador:

Operario	Salario por tiempo real trabajado (SRT)	CPL	Salario de Cálculo	CDS	Salario por resultados	Salario a Devengar
1	2	3	4= 2x3	5	6=4x5	7= 2+6
A	311.04	1.2	373.25	0.22071	82.38	393.42
B	303.60	0.9	273.24	0.22071	60.31	363.91
C	326.40	1.2	391.68	0.22071	86.45	412.85
D	344.04	1.1	378.44	0.22071	83.53	427.57
TOTAL	1285.08		1416.61		312.67	1597.75

Cálculo del CDS

$$\text{CDS} = \frac{\$1597.75 - \$1285.08}{1416.61} = \frac{\$312.67}{1416.61} = 0.22071$$

El salario a devengar sería la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados, o sea (columna 2+ columna 6) como se muestra en la tabla anterior.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 14 trabajadores que se desempeñan como Mecánico de Taller y Ensamblador, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios, del Taller de Prototipos.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente la producción terminada, de 5 a 7 días después de concluida esta.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por TRT de los Operarios	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
Producción real del Colectivo. Cumplimiento de la norma de consumo material establecida. Cumplir con la disciplina tecnológica.	Jefe de Taller de Prototipos. Tecnólogo de Taller.
Tasa Incrementada	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
CPL	Decisión de los trabajadores a partir de la propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A DESTAJO COLECTIVO, CUANDO SE INCUMPLE EL INDICADOR FORMADOR.

I) OBJETIVOS:

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la utilización de los equipos y el tiempo de trabajo.
- No exceder la norma de consumo material establecida.
- Cumplir con la disciplina tecnológica.
- Retribuir a los trabajadores en correspondencia a los resultados de su trabajo.

II) INDICADORES

INDICADOR FORMADOR:

- Cumplimiento real de la norma productiva colectiva de la Brigada de Montaje.

INDICADOR CONDICIONANTE:

- Cumplimiento de la norma de consumo material establecida. De incumplirse este indicador se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 20%.

- Cumplir con la disciplina tecnológica. De incumplirse este indicador se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 30%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario de los trabajadores se determina de acuerdo con el volumen de trabajo (cantidad de producción o servicio) cumplido por todos los miembros de la brigada o colectivo de trabajadores y la tasa colectiva definida para la realización del trabajo; por ejemplo:

Supongamos que para la reparación de un motor están establecidas las siguientes normas de gastos de tiempo de trabajo por complejidad.

- **20 horas de trabajo del II grupo de complejidad.**
- **18 horas de trabajo del III grupo de complejidad.**
- **22 horas de trabajo del IV grupo de complejidad.**
- **25 horas de trabajo del VII grupo de complejidad.**

Y que se pagan \$ 0,39 por hora por concepto de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial (ya que todos devengan un pago adicional por aplicar el perfeccionamiento de 75.00 en el mes/ 190.6 horas por mes = 0.39), entonces la tasa colectiva será:

Volumen en normas/h	Grupo de Complejidad	Tarifa de la escala \$/h	Incremento por pago adicional SDGE*	Componente de la tasa de destajo colectiva.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = [(3)+(4)] x (1)
20	II	1.23	0.39	\$32.40
18	III	1.26	0.39	29.70
22	IV	1.31	0.39	37.40
25	VII	1.44	0.39	45.75
Tasa colectiva	--	--	--	\$145.25/motor

***Deben aparecer en la práctica todos los pagos adicionales aprobados y que correspondan.**

O sea, tasa colectiva es el resultado de:

Tasa = **Suma de las Tarifas de la Escala correspondientes a la complejidad de los trabajos a realizar incrementada en el pago del perfeccionamiento empresarial** **Norma de Tiempo**

Resultando una tasa colectiva de \$145.25 / motor

El salario formado por la brigada se determina multiplicando la Tasa Colectiva por la Producción realizada.

Si la cantidad de motores reparados por la brigada fue de 8 motores en el mes, el salario formado será:

$$\text{Salario Colectivo de la brigada} = \$145.25 / \text{motor} * 8 \text{ motores} = \$1162.00$$

En este sistema de pago, **los trabajadores reciben el salario según la producción realizada**, por lo tanto no es aplicable el concepto de **penalización**. No obstante en caso de sobre cumplimiento de la norma e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta parte de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, **no se les penaliza** y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del monto formado utilizando el Coeficiente de Distribución Salarial, se realizará de la siguiente forma:

a) Determinación del salario según tiempo real trabajado.

Operario	Grupo de la escala	Tarifa de la escala \$/h	Pago adicional SDGE.	Tiempo real trabajado	Salario por tiempo real trabajado (STRT)
1	2	3	4	5	6=(3+4)*5
A	II	1.23	0.39	192	311.04
B	III	1.26	0.39	184	303.60
C	IV	1.31	0.39	192	326.40
D	VII	1.44	0.39	188	344.04
TOTAL	--	--	--	--	1285.08

b) Cálculo del CDS

CDS= $\frac{\text{Salario formado por la producción realizada}}{\text{Salario según tiempo real trabajado.}}$

$$\text{CDS} = \frac{\$1162.00}{1285.08} = 0.90422$$

c) Cálculo del salario a devengar

El salario a devengar sería: **STRT X CDS**

Operario	Grupo de la escala	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	CDS	Salario a devengar	Salario a penalizar.
1	2	3	4	5= (3*4)	6=(5-3)
A	II	311.04	0.90422	281.25	-29.79
B	III	303.60	0.90422	274.52	-29.08
C	IV	326.40	0.90422	295.14	-31.26
D	VII	344.04	0.90422	311.09	-32.95
TOTAL	--	1285.08	--	1162.00	-123.08

Aplicando el CPL; en este caso se determina la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado, a saber:

$$\text{Diferencia salarial} = 1162.00 - 1285.08 = - 123.08.$$

Supongamos el siguiente comportamiento real de la brigada y considerando la evaluación del CPL individual por trabajador (en este caso será el CPL invertido). **Se tuvo en cuenta para su cálculo 2 menos el CPL del ejemplo anterior (ver página 9)**

Operario	Salario por tiempo real trabajado (STRT)	Inverso del CPL.	Salario de Cálculo	CDS	Salario a penalizar	Salario a Devengar
1	2	3	4= 2x3	5	6=4x5	7= 2-6
A	311.04	0,8	248,83	0,10669	26,55	284,49
B	303.60	1,1	333,96	0,10669	35,63	267,97
C	326.40	0,8	261,12	0,10669	27,86	298,54
D	344.04	0,9	309,64	0,10669	33,04	311,00
TOTAL	1285.08		1153,55	0,10669	123,08	1162,00

Salario a descontar

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario a descontar}}{\Sigma \text{ Salario de cálculo de todos los integrantes de la Brigada}}$$

123.08

$$\text{CDS} = \frac{\text{CDS} \times \text{Salario de cálculo}}{\text{Salario de cálculo}} = 0.10669$$

1153.55

El salario de cálculo es la sumatoria de la multiplicación del salario según tiempo real trabajado por el Inverso del CPL, de cada trabajador. Luego, el salario a penalizar (**SP**) será:

$$\text{SP} = \text{CDS} \times \text{Salario de cálculo.}$$

El salario a devengar (columna 7) sería la diferencia del salario según tiempo real trabajado menos el salario a penalizar, o sea (columna 2- columna 6) como se muestra en la tabla anterior.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 14 trabajadores que se desempeñan como Mecánico de Taller y Ensamblador, perteneciente a la categoría ocupacional de operarios, del Taller de Prototipos.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente la producción terminada.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por TRT de los Operarios	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
Producción real del Colectivo.	Jefe de Taller de Prototipos.
Cumplimiento de la norma de consumo material establecida.	Tecnólogo de Taller.
Cumplir con la disciplina tecnológica.	

Tasa Incrementada	Jefe grupo contable-financiero del Taller de Prototipos.
CPL	Decisión de los trabajadores a partir de la propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada.

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIRECTO.

En este sistema de pago el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios que él atiende.

Se emplea cuando por el carácter del trabajo no es posible establecer el registro de su trabajo individual, pero de cuyo resultado depende el rendimiento de los trabajadores que atiende.

Se aplica a los trabajadores que realizan funciones auxiliares, de servicio, mantenimiento, transporte interno de producción y otros, cuyo trabajo es de carácter similar.

I) Objetivos:

- **Incrementar el rendimiento de los trabajadores directos de la producción o los servicios.**
- **Mejorar la organización y servicios a los puestos de trabajo.**
- **Vincular el salario de los trabajadores indirectos en correspondencia con los resultados de los trabajadores directos a la producción, que atiende.**
- **Cumplimiento de las normas de consumo establecidas.**

II) INDICADORES

Indicador formador:

- **Cumplimiento del plan de producción o cronograma de trabajo.**
- **Norma de rendimiento o por ciento de cumplimiento promedio de las normas de trabajo de los trabajadores que se atiende, de las brigadas, etc., según corresponda.**

INDICADORES CONDICIONANTES

En este caso se debe definir en el diseño del sistema de pago, dadas las características de la actividad de que se trate, cuál es el indicador condicionante que por su incumplimiento, se afecte el salario por resultados por encima del salario según tiempo real laborado.

- **Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.**
- **Cumplimiento de las normas de consumo material establecidas.**

Por ejemplo:

Por el incumplimiento del primer indicador, se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 20%

Por el incumplimiento del segundo indicador, se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 25%

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Tiene dos métodos de cálculo:

Primer método: **Se toma como base la tasa de destajo indirecta, que se calcula dividiendo la tarifa de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan del trabajador vinculado a destajo indirecto, entre el número de trabajadores o de brigadas que atiende y los resultados se dividen entre la norma de rendimiento de cada trabajador o brigada que atiende, respectivamente.**

Ejemplo:

Un operario auxiliar cuya tarifa de la escala única para un día es de \$10.08 y que atiende a dos brigadas; la primera tiene una norma de rendimiento diaria de 160 piezas y la segunda de 80 piezas.

En este caso las tasas de destajo indirectas serán:

1. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{160 \text{ piezas}} = \$0.0315/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Primera brigada.
2. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{80 \text{ piezas}} = \$0.0630/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Segunda brigada.

El salario a devengar resulta de la suma de la multiplicación de la producción diaria de la primera brigada por la tasa a destajo indirecta correspondiente a la

primera brigada más la producción diaria de la segunda brigada, por la tasa a destajo indirecta de la segunda brigada, obteniéndose así el salario a destajo indirecto correspondiente al operario auxiliar. En este caso sería:

Si la producción diaria real de la primera brigada fue de 175 piezas y de 80 piezas la de la segunda brigada, el salario a destajo indirecto del operario auxiliar será:

$$\text{Salario formado} = (175 \text{ piezas} * \$0.0315/\text{pieza}) + (80 \text{ piezas} * \$0.0630/\text{pieza}) = \$10.55$$

Segundo método:

Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la tarea de los operarios que atiende, el cual se calcula considerando el salario proyectado para un período de tiempo dado, y el salario realmente devengado por la producción realizada.

Ejemplo:

Un operario auxiliar cuya tarifa diaria, está conformada por \$10.08 de salario escala y \$3.12 de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial*, para un total de \$ 13.20 atendió a 4 operarios en la ejecución de operaciones, en una jornada de 8 horas, según se muestra a continuación:

Operarios	Grupo escala	Tarifa escala \$/hora	Pago adicional del SDGE. \$/hora*	Horas a laborar	Salario diario proyectado	Salario realmente devengado por operarios según producción realizada.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6=(3+4)X (5)	7
A	III	1.26	0.39	8	\$ 13.20	\$13.85
B	IV	1.31	0.39	8	13.60	14.03
C	IV	1.31	0.39	8	13.60	14.96
D	IV	1.31	0.39	8	13.60	14.87
Total					54.00	\$57.71

***En la práctica deben ser todos los pagos adicionales que estén autorizados y que correspondan.**

El salario de los operarios atendidos una vez concluida la producción realizada fue de \$57.71, resultando entonces un incremento del salario de:

Cumplimiento promedio del Salario de los Operarios atendidos por el auxiliar

Sumatoria del Salario real devengado por la producción realizada de los operarios que atiende el auxiliar

Salario diario proyectado de los operarios que atiende el operario auxiliar

$$\text{Cumplimiento del salario proyectado} = \frac{\$57.71}{\$54.00} \times 100 = 106.8\%$$

$$\text{Salario formado} = \$13.20 \times 1.068 = \$14.10$$

En este sistema de pago, cuando se incumple la producción o la norma de rendimiento y el cumplimiento del salario resulta inferior al 100%, el trabajador vinculado a destajo indirecto, recibirá un salario inferior al salario según tiempo real trabajado. En este sistema no se aplica penalización.

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, no se les penaliza y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario será de manera individual.

Primer método: Cómo se cumplió el indicador condicionante, el trabajador recibirá el salario formado, es decir, \$10.55

Segundo método: Cómo se cumplió el indicador condicionante, el trabajador recibirá el salario formado, es decir, \$ 14.10

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 6 trabajadores que se desempeñan como Operario Auxiliar de Elaboración de Productos, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios, que apoyan a la producción de las Brigadas No. 1, 3 y 5 de las UEB productivas.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente la producción terminada.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por TRT de los Operarios Auxiliar de Elaboración de Productos.	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Producción real de cada Brigada.	Director UEB. Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Por ciento de cumplimiento de la tarea (del salario proyectado)	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Salario proyectado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Salario formado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo contable-financiero UEB
Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.	Jefe de Brigada Tecnólogo de Taller
Cumplimiento de las normas de consumo material establecidas.	

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIRECTO, CUANDO SE CUMPLEN LOS INDICADORES.

I) OBJETIVOS:

- Incrementar el rendimiento de los trabajadores directos de la producción o los servicios.
- Mejorar la organización y servicios a los puestos de trabajo.
- Vincular el salario de los trabajadores indirectos en correspondencia con los resultados de los trabajadores directos a la producción, que atiende.
- Cumplimiento de las normas de consumo establecidas.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- **Norma de rendimiento de los trabajadores de las brigadas que se atiende.**

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.

De no cumplir dicha condicionante, se disminuirá el salario en exceso al salario según tiempo real trabajado en el 20%

III) FORMACIÓN DEL SALARIO

Tiene dos métodos de cálculo:

Primer método: Se toma como base la tasa de destajo indirecta, que se calcula dividiendo la tarifa de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan del trabajador vinculado a destajo indirecto, entre el número de trabajadores o de brigadas que atiende y los *resultados* se dividen entre la norma de rendimiento de cada trabajador o brigada que **atiende**, respectivamente. *Ejemplo:*

Un operario auxiliar cuya tarifa de la escala única para un día es de 10.08 y que atiende a dos brigadas; la primera tiene una norma de rendimiento diaria de 200 piezas y la segunda de 120 piezas.

En este caso las tasas de destajo indirectas serán:

1. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{200 \text{ piezas}} = \$0.0252/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Primera brigada.
2. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{120 \text{ piezas}} = \$0.0420/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Segunda brigada.

El salario formado resulta de la suma de la multiplicación de la producción diaria real de la primera brigada por la tasa a destajo indirecta correspondiente a la primera brigada más la producción diaria real de la segunda brigada, por la tasa a destajo indirecta de la segunda brigada, obteniéndose así el salario a destajo indirecto correspondiente al operario auxiliar. En este caso sería:

Si la producción diaria real de la primera brigada fue de 253 piezas y de 162 piezas la de la segunda brigada, el salario a destajo indirecto del operario auxiliar será:

$$\text{Salario formado} = (253 \text{ piezas} * \$0.0252/\text{pieza}) + (162 \text{ piezas} * \$0.0420/\text{pieza}) = \$6.37 + \$6.80 = \$13.17$$

Segundo método: Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la tarea de los operarios que atiende, el cual se calcula considerando el salario proyectado para un período de tiempo dado, y el salario realmente devengado por la producción realizada. Ejemplo:

Un operario auxiliar cuya tarifa diaria, está conformada por \$10.08 de salario escala y \$ 3.12 de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, para un total de \$ 13.20 atendió a 4 operarios en la ejecución de operaciones, en una jornada de 8 horas, según se muestra a continuación:

Operarios	Grupo escala	Tarifa escala \$/hora	Pago adicional del SDGE*. \$/hora.	Horas a laborar	Salario diario proyectado	Salario realmente devengado por la producción realizada por operarios
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(3+4) X (5)	7
A	III	1.26	0.39	8	\$ 13.20	\$13.98
B	IV	1.31	0.39	8	13.60	14.98
C	IV	1.31	0.39	8	13.60	15.24
D	IV	1.31	0.39	8	13.60	15.33
Total					\$54.00	\$59.53

***En la práctica se deben sumar todos los pagos adicionales que están aprobados y correspondan.**

El salario de los operarios atendidos una vez concluida la producción realizada fue de \$59.53, resultando entonces un incremento del salario de:

Cumplimiento promedio del Salario de los Operarios atendidos por el auxiliar

Salario real devengado por la producción realizada de los operarios que atiende el auxiliar

Salario diario proyectado de los operarios que atiende el auxiliar

$$\frac{\text{Cumplimiento del salario proyectado}}{\text{Salario diario proyectado}} \times 100 = \frac{\$59.53}{\$54.00} \times 100 = 110.24\%$$

El Salario por resultados del Trabajador Auxiliar se forma tomando como base su tarifa escala diaria, incrementada en el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según el tiempo real trabajado, multiplicado por el cumplimiento de la tarea, expresado en por ciento, de los trabajadores que atiende.

$$\text{Salario del Auxiliar} = (\$ 10.08 + \$ 3.12) \times 110.24\% = \$ 14.55$$

Los trabajadores abarcados por este sistema de pago, no tendrán *límites en el salario por el sobre cumplimiento de los resultados de los trabajadores vinculados, que el atiende. En este sistema no se aplica penalización, el salario depende directamente de los resultados de la producción.*

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, no se les penaliza y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario será de manera individual.

Primer método: **Cómo se cumplió el indicador condicionante, el trabajador recibirá el salario formado, es decir, \$13.17**

Segundo método: **El trabajador no tuvo un cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo, por lo que se le aplicó una afectación del 20% al salario en exceso al salario según tiempo real trabajado, por incumplimiento del indicador condicionante, a saber:**

$$\text{Salario en exceso} = \$14.55 - 13.20 = \$1.35$$

$$\text{Afectación} = \$1.35 \times 20\% = \$0.27$$

$$\text{Salario a devengar} = \$14.55 - \$0.27 = \$14.28$$

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 6 trabajadores que se desempeñan como Operario Auxiliar de Elaboración de Productos, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios, que apoyan a la producción de las Brigadas No. 1, 3 y 5 de las UEB productivas.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente, los días 15 y 30.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por TRT de los Operarios Auxiliar de Elaboración de Productos	Jefe Grupo contable-financiero UEB.

Producción real de cada Brigada.	Director UEB.
Por ciento de cumplimiento de la tarea (del salario proyectado)	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Salario proyectado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Salario formado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo contable-financiero UEB.
Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.	Jefe de Brigada

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIRECTO, CUANDO SE INCUMPLEN LOS INDICADORES.

I) OBJETIVOS:

- Incrementar el rendimiento de los trabajadores directos de la producción o los servicios.
- Mejorar la organización y servicios a los puestos de trabajo.
- Vincular el salario de los trabajadores indirectos en correspondencia con los resultados de los trabajadores directos a la producción, que atiende.
- Cumplimiento de las normas de consumo establecidas.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- **Norma de rendimiento de los trabajadores de las brigadas que se atiende.**

Indicadores condicionantes:

Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.

De no cumplir dicha condicionante, se disminuirá el salario en exceso al salario según tiempo real trabajado en el 20%

III) FORMACIÓN DEL SALARIO

Tiene dos métodos de cálculo:

Primer método: **Se toma como base la tasa de destajo indirecta, que se calcula dividiendo la tarifa de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan del trabajador vinculado a destajo indirecto, entre el número de trabajadores o de brigadas que atiende y los resultados se dividen entre la norma de rendimiento de cada trabajador o brigada que atiende, respectivamente. Ejemplo:**

Un operario auxiliar cuya tarifa de la escala única para un día es de 10.08 y que atiende a dos brigadas; la primera tiene una norma de rendimiento diaria de 200 piezas y la segunda de 120 piezas.

En este caso las tasas de destajo indirectas serán:

3. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{200 \text{ piezas}} = \$0.0252/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Primera brigada.

4. **tasa de destajo = $\frac{\$10.08}{120 \text{ piezas}} = \$0.0420/\text{pieza}$.**
Indirecta para la 2
Segunda brigada.

El salario formado resulta de la suma de la multiplicación de la producción diaria real de la primera brigada por la tasa a destajo indirecta correspondiente a la primera brigada más la producción diaria real de la segunda brigada, por la tasa a destajo indirecta de la segunda brigada, obteniéndose así el salario a destajo indirecto correspondiente al operario auxiliar.

Si la producción diaria real de la primera brigada fue de 170 piezas y de 85 piezas la de la segunda brigada, el salario a destajo indirecto del operario auxiliar será:

Salario formado= (170 piezas * \$0.0252/ pieza) + (85 piezas * \$0.0420/ pieza) = \$4.28 + \$3.57 = \$7.85

Segundo método: **Se toma como base el porcentaje de cumplimiento de la tarea de los operarios que atiende, el cual se calcula considerando el salario proyectado para un período de tiempo dado, y el salario realmente devengado por la producción realizada. Ejemplo:**

Un operario auxiliar cuya tarifa diaria, está conformada por \$10.08 de salario escala y \$ 3.12 de pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, para un total de \$ 13.20 atendió a 4 operarios en la ejecución de operaciones, en una jornada de 8 horas, según se muestra a continuación:

Operarios	Grupo escala	Tarifa escala	Pago adicional del	Horas a laborar	Salario diario proyectado	Salario realmente devengado por la
-----------	--------------	---------------	--------------------	-----------------	---------------------------	------------------------------------

		\$/hora	SDGE* \$/hora.			producción realizada.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6=(3+4) X (5))	7
A	III	1.26	0.39	8	\$ 13.20	\$11.25
B	IV	1.31	0.39	8	13.60	12.00
C	IV	1.31	0.39	8	13.60	12.14
D	IV	1.31	0.39	8	13.60	12.19
Total					\$54.00	\$47.58

***En la práctica se deben tomar en cuenta todos los pagos adicionales autorizados y que correspondan.**

El salario de los operarios atendidos una vez concluida la producción realizada fue de \$47.58, resultando entonces un cumplimiento promedio del salario de:

**Cumplimiento
promedio del
Salario de los
Operarios
atendidos por el
auxiliar**

**Salario real devengado por la producción realizada
de los operarios que atiende el auxiliar**

**Salario diario proyectado de los operarios que
atiende el auxiliar**

Cumplimiento del \$47.58
salario proyectado = ----- x 100 = 88.1%
\$54.00

El salario por resultados del Trabajador Auxiliar se forma tomando como base su tarifa escala diaria, incrementada en el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según el tiempo real trabajado, multiplicado por el cumplimiento de la tarea, expresado en por ciento, de los trabajadores que atiende.

Salario del Auxiliar = (\$ 10.08 + \$ 3.12) x 88.1% = \$ 11.63

De incurrir la empresa en pérdidas, a los trabajadores abarcados, no se les penaliza el salario formado y reciben el salario por resultados, según lo definido en el presente sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario será de manera individual.

Primer método: Cómo se formó un salario inferior al salario según tiempo real trabajado, o sea, hubo descuento por no cumplimiento, no es necesario valorar la incidencia del indicador condicionante. El trabajador recibirá el salario formado, es decir, \$7.85.

Segundo método: Como los trabajadores directos a la producción incumplieron, no es necesario valorar la incidencia del indicador condicionante, pues se formó un salario inferior al salario según tiempo real trabajado. El trabajador recibirá el salario formado, es decir, \$11.63

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados en este sistema de pago, 6 trabajadores que se desempeñan como Operario Auxiliar de Elaboración de Productos, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios, que apoyan a la producción de las Brigadas No. 1, 3 y 5 de las UEB productivas.

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de evaluación es diario y se paga quincenalmente, los días 15 y 30.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES:

INDICADORES	FUNCIONARIO QUE CERTIFICA
Salario por TRT de los Operarios Auxiliar de Elaboración de Productos	Jefe Grupo Contable-financiero UEB.
Producción real de cada Brigada.	Director UEB.
Por ciento de cumplimiento de la tarea (del salario proyectado)	Jefe Grupo Contable-financiero UEB.
Salario proyectado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo Contable-financiero UEB.
Salario formado por los operarios directos a la producción.	Jefe Grupo Contable-financiero UEB.
<i>Cumplimiento exitoso de la evaluación individual del trabajo.</i>	Jefe de Brigada

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO EN LA VARIANTE 1X1 POR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN

Este sistema se aplica generalmente en los casos donde no están establecidas normas para los trabajos que se ejecutan, **pero los planes y tareas de producción de los operarios, están fundamentados por los cálculos correspondientes y están determinadas las calificaciones de los operarios en base a las complejidades de los trabajos que se realizan.**

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Producción del Taller (Fábrica, Brigada, trabajador, etc.)

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción. El no cumplimiento de este indicador reduce el monto del salario por los resultados, por ejemplo, al jefe de la brigada en un 30% el pago por resultados que se obtenga por el cumplimiento del indicador formador, y a los operarios en un 20%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se forma de manera individual o colectiva, teniendo en cuenta la multiplicación del salario base de cálculo del trabajador, según tiempo real trabajado (o del salario base de cálculo de los trabajadores) por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

Se entiende por salario base de cálculo, la suma del salario escala más el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén autorizados, a saber:

SF = % cumplimiento del plan x SBCB.

Donde:

SF: Salario formado.

SBCB: Salario base de cálculo de la brigada, según tiempo real trabajado.

Entonces, el salario por resultados (SR) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del salario formado (SF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT); es decir:

SR = SF – STRT

De incurrir la empresa en pérdidas, al personal abarcado por el presente sistema de pago, recibirá el salario por resultados, de cumplirse el indicador formador, **sin afectaciones**.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario por resultados podrá ser individual o colectiva. De ser colectiva se realizará mediante el coeficiente de distribución salarial o considerando el resultado de la evaluación individual del trabajo o el CPL.

El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), en caso de ser colectiva, se calcula de la forma que a continuación se explica:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultados}}{\Sigma \text{ Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados.}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado.

El salario total a devengar será la suma de lo percibido según tiempo real trabajado más lo correspondiente al pago por resultados, afectado por la magnitud que corresponda por el incumplimiento del indicador condicionante.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca los trabajadores de las brigadas No. 1, 2, 3 y 6 de las unidades empresariales de base que a continuación se relacionan, que abarcan a los trabajadores siguientes:

DEPENDENCIAS.	Categoría Ocupacional					Total
	O	S	A	T	D	
Brigada No. 1UEB Troqueles	19					19
Brigada No. 2 UEB Producciones Terminadas.	6					6
Brigada No. 3 y 6 UEB Maquinado	9					9
Total	34					34

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El periodo de pago del salario es mensual, el mismo se otorga en un plazo no mayor de 15 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Indicadores	Personal Facultado
Plan y real de la producción de la brigada.	Director de la UEB y Jefe Grupo Contable Financiero.
Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción.	Tecnólogo de la Producción.

EJEMPLO DE ESTE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE SOBRE CUMPLE EL INDICADOR FORMADOR.

La Brigada No. 2 de la UEB Producciones Terminadas, cumple el plan de producción al 109% y el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado es de

\$2140.42; se incumplió con la calidad de la producción y aplican en la distribución del salario colectivo, el CDS.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Producción de la Brigada No. 2.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción. El no cumplimiento de este indicador descuenta al jefe de la brigada el 30% el pago por resultados que se obtenga por el cumplimiento del indicador formador y en un 20% a los operarios.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Como el plan se cumplió al 109%, ello significa que se **ha formado un salario** equivalente a:

SF = % cumplimiento del plan x SBCB.

Donde:

SF: Salario formado.

SBCB: Salario base de cálculo de la brigada, según tiempo real trabajado.

$$SF = 109\% \times \$2140.42 = \mathbf{\$2333.05}$$

El salario por resultados (SR) será la diferencia del salario formado (SF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT), a saber:

$$SR = SF - STRT$$

$$SR = \$2333.05 - \$2140.42 = \mathbf{\$192.63}$$

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario será, a través del coeficiente de distribución salarial (CDS), considerando a saber:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan	CDS	Salario por resultados (SRT)	Descuento por incumplimiento del indicador condicionante (30%* ó 20%**)	Salario a devengar
1	2	3	4= 2 x 3	5= 4 x 0.3 ó 0.2	6=2 + 4 - 5
T1 (J Brig.)	400,00	0,09000	36,00	10,80*	425,20
T2	360,00	0,09000	32,40	6,48**	385,92
T3	350,00	0,09000	31,50	6,30**	375,20
T4	335,42	0,09000	30,19	6,04**	359,57
T5	350,00	0,09000	31,50	6,30**	375,20
T6	345,00	0,09000	31,05	6,21**	369,84
Total	2140,42	0,09000	192,63	42,13	2290,92

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultados a distribuir } \$192.63}{\sum \text{Salario por tiempo real trabajado } \$2140.42} = 0.09000$$

El salario por resultados por trabajador (columna 4) será:

SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado.

El salario a devengar por el trabajador (columna 6) será la suma de lo percibido según tiempo real trabajado (columna 2) más lo correspondiente al pago por resultado (**SRT**), (columna 4), menos la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante (columna 5).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca a 6 trabajadores de la brigada No. 2 de la UEB Producciones Terminadas.

UEB de Producciones Terminadas.	Categoría Ocupacional					Total
	O	S	A	T	D	
Brigada No. 2	6					6
Total	6					6

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

Los día 10 del mes siguiente, se paga el salario escala, los pagos adicionales y el pago por los resultados.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Indicadores	Personal Facultado
Plan y real de producción de la brigada.	Director de la UEB y Jefe Grupo Contable Financiero.
Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción.	Tecnólogo de la Producción.

EJEMPLO DE ESTE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL INDICADOR FORMADOR.

Supongamos que la Brigada No. 2 de la UEB Producciones Terminadas, incumplió el plan de producción al 89%, y el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado es de \$2140.42 y se cumplió con la calidad de la producción terminada.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Producción de la Brigada No. 2.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción. El no cumplimiento de este indicador penaliza en el 30% el pago por resultados que se obtenga por el cumplimiento del indicador formador al Jefe de Brigada y el 20% a los operarios.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Como se incumplió el indicador formador al **89%**, ello representa que **se formó**, en este caso, igual magnitud del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado, es decir:

SF = % cumplimiento del plan x SBCB.

Donde:

SF: Salario formado.

SBCB: Salario base de cálculo de la brigada, según tiempo real trabajado.

$$SF = 89\% \times \$2140.42 = \mathbf{\$1904.97}$$

En este caso, el salario formado lleva implícito la penalización del salario por el incumplimiento del indicador formador, que vendrá dado por la diferencia entre el salario según tiempo real trabajado (STRT) y el salario formado (SF), a saber:

$$\text{Salario penalizado} = \$2140.42 - \$1904.97 = \$235.45$$

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario será, a través del coeficiente de distribución salarial (CDS), considerando a saber:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan	CDS	Salario a devengar (SDT)	Salario no pagado por el incumplimiento
1	2	3	4= 2 x 3	5=2-4
T1 (J Brig.)	400,00	0,89000	356,00	44,00
T2	360,00	0,89000	320,40	39,60
T3	350,00	0,89000	311,50	38,50
T4	335,42	0,89000	298,52	36,90
T5	350,00	0,89000	311,50	38,50
T6	345,00	0,89000	307,05	37,95
Total	2140,42	0,89000	1904,97	235,45

Donde:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario formado a distribuir } \$1904.97}{\sum \text{Salario por tiempo real trabajado } \$2140.42} = 0.89000$$

El salario a devengar por trabajador (**SDT**) será:

$$\text{SDT} = \text{CDS} \times \text{salario según tiempo real trabajado (columna 2)}$$

El salario total a devengar será la cuantía reflejada en la columna 4.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca a 6 trabajadores de la brigada No. 2 de la UEB Producciones Terminadas.

UEB de Producciones Terminadas.	Categoría Ocupacional					
	O	S	A	T	D	Total
Brigada No. 2	6					6
Total	6					6

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

Los día 10 del mes siguiente, se paga el salario escala, los pagos adicionales y el pago por los resultados.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Indicadores	Personal Facultado
Plan y real de producción de la brigada.	Director de la UEB y Jefe Grupo Contable Financiero.
Cumplimiento de los parámetros de calidad de la producción.	Tecnólogo de la Producción.

SISTEMA DE PAGO CON MEDICIÓN DEL NIVEL DE ACTIVIDAD.

Este sistema de pago se aplica fundamentalmente a los operarios directos a la producción en aquellas actividades donde **el plan o el pedido de la producción, constituye el 100% de cumplimiento de la tarea o hasta un nivel de actividad óptimo.**

En este sistema de pago se aplica un procedimiento que vincula el salario de los trabajadores con el nivel de actividad. En este sistema se remunera adicionalmente al trabajador con un por ciento del salario correspondiente a los trabajos que ejecuta, en proporción al nivel de actividad que logre en su trabajo.

La medición del nivel de actividad a control

El nivel de actividad a control esta determinado por el cumplimiento de las normas de rendimiento o de tiempo, de los diferentes trabajos asignados. El nivel normal de cumplimiento se corresponde **con el cumplimiento de la norma (100%) y le corresponde en este sistema un nivel de actividad del 75%.** El nivel máximo de cumplimiento está en el 100%.

La medición del nivel de actividad a no control

Los jefes de turno, jefes de brigada y los tecnólogos, determinan el nivel de actividad a no control cuando un trabajador **realiza trabajos que por su poca cantidad** no pueden ser normados y tendrá siempre en cuenta que el trabajador que labora a no control nunca se le puede asignar un nivel promedio mayor que cuando labora a control.

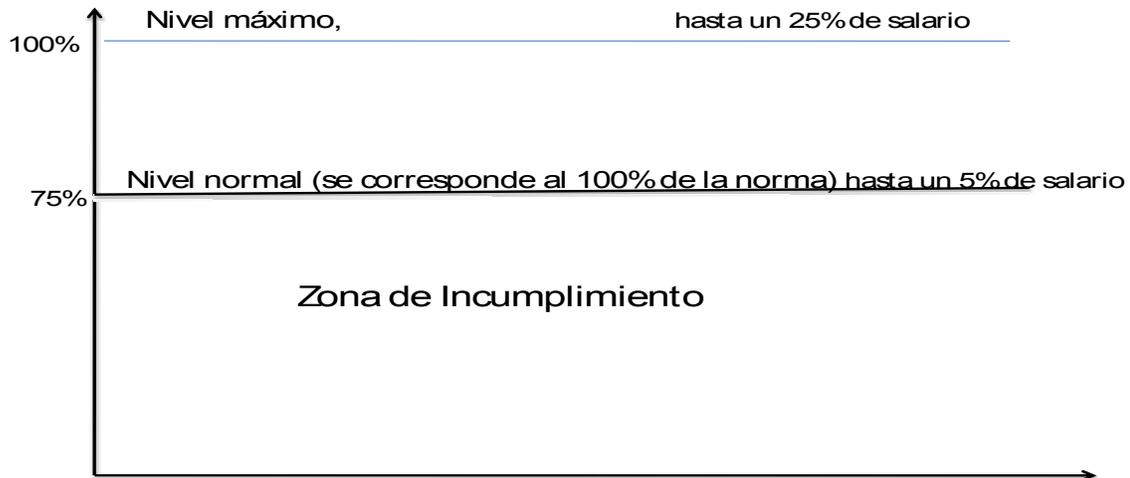
Determinar el nivel de actividad a no control depende de la experiencia y habilidad de los jefes de turno, jefes de brigada y tecnólogos, que realizan la valoración; por consiguiente, mientras mayor sea la experiencia y estén más preparados, mayor será la rigurosidad con que evalúa el trabajo y consecuentemente el nivel de actividad.

El nivel de actividad de un trabajador, es la evaluación de la rapidez, precisión, y destreza con que ejecuta un determinado trabajo.

El nivel de actividad normal, que es 75%, se corresponde con el cálculo de la **norma calculada al 100%** y equivale, por ejemplo, a la velocidad desarrollada por un hombre de facultades medias que recorre 5 Km. a pie en línea recta, sin carga ni obstáculos, en un clima normal, en 1 hora. O también, repartir 52 naipes en cuatro grupos en 24 segundos o colocar en un tablero 30 clavijas en ese mismo tiempo. **Este nivel constituye el cumplimiento de las normas de trabajo;** menos de este nivel se considera incumplimiento.

Para apreciar el nivel de actividad es imprescindible saber hacer bien el trabajo. Apreciar el nivel de actividad constituye un elemento objetivo, pero necesita de práctica, la cual se alcanza en la medida en que los jefes de turno, jefes de brigada y tecnólogos estén más preparados y realicen su trabajo con mayor rigurosidad.

El nivel de actividad se mide de la forma siguiente:



OBJETIVO:

- Cumplir la producción o el pedido con la calidad requerida.
- Estimular a los trabajadores a la realización de producciones unitarias, de series cortas no repetitivas, que son necesarias acometer.
- Elevar la eficiencia de la empresa.

Este sistema presenta dos modalidades:

- A) a control
- B) a no control

A) medición nivel de actividad a control.

El sistema de pago con **medición del nivel de actividad a control** es recomendable aplicarlo en aquellas actividades donde exista estabilidad en la producción o los servicios, se haya podido ejecutar un estudio de organización del trabajo y se pueda normar la producción de bienes y servicios, a fin de contar con

una plantilla de cargos en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de los diferentes trabajos y procesos tecnológicos que se desarrollan.

Cuando resulta posible normar el trabajo que se realiza y obtener una norma con calidad, el trabajador labora **a control** y le es aplicable una retribución adicional determinada por un por ciento de incremento de su salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

En la tabla a continuación se reflejan los por cientos a aplicar de acuerdo al nivel de actividad que se alcance.

NIVEL DE ACTIVIDAD (%)	% DEL SALARIO ESCALA MÁS EL PAGO ADICIONAL POR LA IMPLANTACIÓN DEL SDGE, MAS OTROS PAGOS ADICIONALES QUE PROCEDAN Y ESTEN DEBIDAMENTE APROBADOS	
	A CONTROL	A NO CONTROL
MENOS DE 75	0	0
75	5	4
76	6	5
77	7	6
78	8	7
79	9	8
80	10	9
81	11	9,5
82	12	10
83	13	12
84	14	12,5
85	15	14
86	16	14,5
87	17	15
88	18	16
89	19	17
90	20	17,5
91	21	18
92	22	18,5
93	23	19,5
94	24	20
95	25	21
96	26	22
97	27	23
98	28	23,5
99	29	24,5
100	30	25

Parte del criterio de lograr una norma con calidad, que se cumple logrando un esfuerzo normal y sostenido por el trabajador en la jornada laboral oficialmente establecida.

En este sistema a control **no es admisible sobre cumplir el nivel máximo**, es por ello que se aplica en producciones donde no es admisible el sobre cumplimiento, retribuyéndose como máximo hasta un 30%.

B) medición nivel de actividad a no control.

Este sistema de pago **con nivel de actividad a no control**, se aplica en **producciones unitarias o de series cortas no repetitivas**, en que por el poco tiempo que dura su ejecución, la normación es inoperante y el jefe de turno, brigada o el tecnólogo, miden el nivel de actividad con que ejecutó la tarea el trabajador y por consiguiente la retribución que le corresponde, utilizando para fijar el por ciento de incremento sobre el salario base de cálculo según tiempo real trabajado, la columna de la tabla anterior que indica el por ciento para actividades que se realicen **a no control**.

Para aplicar este sistema el jefe de brigada debe llevar una tabla de control del nivel de actividad de los trabajadores en cada a trabajo; por ejemplo:

Trabajador	Trabajos realizados en la quincena (NA%)						NA% Promedio*
	1	2	3	4	5	6	
Juan	89	85	86	90	91	92	88.83
Pedro							
Carlos							
Vicente							
Gonzalo							
Juana							
Ismael							

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento de la norma de trabajo o nivel de actividad normal y el sobre cumplimiento o nivel de actividad óptimo.

Indicador condicionante:

- Calidad de la producción entregada.

- No exceder el presupuesto de gasto del taller.

El no cumplimiento de estas condicionantes, disminuye el salario adicional por el cumplimiento del indicador formador, en el 25%, para el primer indicador y el 20%, para el segundo indicador.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El sistema concibe remunerar el cumplimiento de la norma de trabajo o nivel de actividad normal y el sobre cumplimiento hasta el nivel máximo.

El nivel de actividad, se mide en el rango comprendido entre el 75% (nivel de actividad normal) y el 100% (nivel máximo de sobre cumplimiento de la norma).

Al nivel de actividad de un 75% (nivel normal de cumplimiento de la norma), se le asigna una retribución adicional de hasta un 4 % del salario, en correspondencia con lo que se apruebe por el jefe del organismo, Presidente de CAP o Jefe entidad nacional, en el marco de la aprobación del plan anual de la empresa y hasta el nivel de actividad del 100% (nivel máximo de sobre cumplimiento de la norma), le corresponde una retribución máxima de un 25%.

A cada trabajo realizado le corresponde un nivel de actividad (ver tabla página 3). El nivel de actividad del mes o la quincena, se determina por el promedio obtenido en los diferentes trabajos que se realizaron en el período

$$NAp = \frac{\sum \text{Cumplimiento NA de diferentes trabajos}}{\text{Números de trabajos}}$$

NAp = Nivel de actividad promedio.

En el sistema de pago con medición del nivel de actividad, en caso de incumplimiento del indicador formador (menos de 75% - zona de incumplimientos en el grafico), el trabajador cobra sólo su salario y si aplica el perfeccionamiento se le penaliza el pago adicional por la implantación del SDGE de la forma siguiente:

Grupos de la escala	% de penalización del pago adicional
IX	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al referirnos al salario este incluye el salario escala más el pago adicional por la implantación del SDGE, más otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según tiempo real trabajado

El % de nivel de actividad (% NA), actúa sobre el salario escala (SE) más el pago adicional por la implantación del SDGE (PApe), más otros pagos adicionales (OPA) que procedan y estén debidamente aprobados, por lo que **el salario por resultados del trabajador (SRT)** será:

$$SRT = (SE + PApe + OPA) \times (\%NA)$$

Donde:

SRT: Salario por resultado del trabajador.

SE: Es el salario escala.

PApe: Es el pago adicional para las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.

OPA: Son otros pagos adicionales aprobados y que correspondan.

NA: Es nivel de actividad (en por ciento).

Siempre que se cumplan los indicadores condicionantes.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se efectúa de forma individual.

El salario a devengar resulta del salario según tiempo real trabajado más salario por los resultados (SRT)

V) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El periodo de pago es quincenal, previa certificación de los indicadores por el personal facultado.

Si el trabajo a realizar requiere de un tiempo superior al periodo de pago, se le dará un anticipo al trabajador equivalente a su salario escala, más el pago adicional por la implantación del SDGE, más otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas por día. El salario por resultados se cobrará sólo al concluir el trabajo con la calidad estipulada.

En estos tipos de trabajo de duración superior al mes es necesario medir el nivel de actividad permanentemente a fin de reflejar el verdadero resultado individual del trabajador en el período.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados treinta y cinco trabajadores del Taller de Moldes y troqueles, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Indicadores	Personal Facultado
Nivel de actividad (cumplimiento de la norma o medición a no control)	Jefes de brigada, tecnólogos.
Cumplimiento de la norma de trabajo o nivel de actividad normal y el sobre cumplimiento o nivel de actividad óptimo.	Responsable de la calidad del Taller o de la UEB al que se subordina el Taller.
Calidad de la producción entregada.	
No exceder el presupuesto de gasto del taller.	Director de Contabilidad y Finanzas

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CON MEDICIÓN DEL NIVEL DE ACTIVIDAD A CONTROL, CUANDO SE CUMPLE EL NIVEL DE ACTIVIDAD.

Supongamos un operario que devenga un salario escala de \$250.00; por lo que le corresponde una tarifa salarial diaria de \$10.48 y recibe el pago adicional por la implantación del SDGE de \$75.00, con una tarifa salarial diaria de \$3.12 más un pago de condiciones laborales anormales ascendente a \$0.64/día. Labora en una producción cuya norma al nivel de actividad normal (75 % de actividad) es de 45 unidades. Al concluir la jornada laboral realizó una producción de 55 unidades, en 8 horas.

I) OBJETIVO

- Lograr un cumplimiento estable de la producción y la productividad.
- Vincular el salario de los trabajadores del Taller de Moldes y Troqueles.
- No exceder el presupuesto de gasto del taller.

II) INDICADORES:

Indicador formador.

- Cumplimiento del nivel de actividad de los trabajadores (norma 45 unidades /día)

Indicadores condicionantes.

- La producción entregada con la debida calidad. El no cumplimiento de este indicador, implica la afectación del salario por resultados en el **25%**.

- No exceder el presupuesto de gasto del taller. El no cumplimiento de este indicador, implica la afectación del salario por resultados en el **20%**.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Se determina el nivel de actividad máximo, el que viene dado en este caso que es a control, aplicando la regla de tres, a partir del nivel normal, a saber:

El nivel de normal es de 45 piezas luego el nivel máximo de cumplimiento sería:

$$\begin{array}{r} 45 \text{ ----- } 75 \\ X \text{ ----- } 100 \end{array}$$

Se lleva al nivel máximo (100%) ya que el máximo posible de sobre cumplimiento es el 100%.

$$X = \frac{45 \cdot 100}{75} = \frac{4500}{75} = 60 \text{ piezas}$$

Por consiguiente, el nivel de actividad real sería la división de la producción real lograda dividido entre el nivel máximo al 100%.

$$\text{NIVEL DE ACTIVIDAD} = \frac{55}{60} \times 100 = 91.7 \approx \mathbf{92\%}$$

De acuerdo a la tabla de nivel de actividad (ver página 3), le corresponde una retribución adicional del 22% de su salario escala más el pago adicional por la implantación del SDGE, más las condiciones laborales anormales.

El salario por resultados por el cumplimiento del nivel de actividad sería:

$$\mathbf{SRT = (SE + PApe + OPA) \times NA (\%)}$$

$$\mathbf{SRT \text{ diario} = (\$10.48 + \$3.12 + \$0.64) \times 22\% = 3.13}$$

Como se cumplieron los indicadores condicionantes, recibe el total del salario por resultados, por el cumplimiento del nivel de actividad, o sea, \$3.13.

Supongamos ahora que en una empresa, por falta de control administrativo, un trabajador hace 65 piezas; pero como la norma al nivel máximo (100%) es de 60 piezas, solo al trabajador se le podrá pagar hasta lo señalado en el nivel máximo.

Es por ello que **este sistema se aplicará donde existan las condiciones organizativas y de control que permitan su aplicación.**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se efectúa de forma individual.

El salario a devengar total será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados (\$10.48 + \$3.12 + \$0.64) + \$3.13= **\$17.37 diario**

V) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

El período de pago es quincenal, previa certificación de los indicadores por el personal facultado.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

Están abarcados treinta y cinco trabajadores del Taller de Moldes y Troqueles, pertenecientes a la categoría ocupacional de operarios.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Indicadores	Personal Facultado
Nivel de actividad	Jefes de brigada, tecnólogos.
Cumplimiento de la norma de trabajo o nivel de actividad normal y el sobre cumplimiento o nivel de actividad óptimo.	Responsable de la calidad del Taller o de la UEB al que se subordina el Taller.
Calidad de la producción entregada.	
No exceder el presupuesto de gasto del taller.	Director de Contabilidad y Finanzas

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A CONTROL CON BAJO NIVEL DE ACTIVIDAD.

Supongamos que el mismo operario logró un nivel de actividad del 70%, ello implica que **se incumplió en un 5% (75 – 70)** no procediendo entonces el pago por resultados por el cumplimiento del nivel de actividad, devengando el trabajador el salario según tiempo real trabajado y se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento en la forma siguiente:

Grupos de la escala	Por ciento de penalización del pago adicional
IX	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Penalización = 2% por cada 1% X 5% de incumplimiento = 10%.

Por consiguiente, el salario escala + las CLA según tiempo real trabajado (STRT) diario es de: \$10.48 + \$0.64 = \$11.12

El pago adicional del perfeccionamiento es de \$3.12, pero como hubo incumplimiento, se penaliza en el 10%. Por tanto se le deducirá: \$3.12 x 0.10 = \$0.31 y recibe por este concepto:

$$\$3.12 - \$0.31 = \$2.81$$

Devengando un salario total diario de: \$11.12 + \$2.81 = \$13.93

En las empresas que no aplican el pago adicional del perfeccionamiento el trabajador cobra solo su salario escala más los otros pagos adicionales que le correspondan.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO A NO CONTROL

Así por ejemplo, un trabajador en el mes, según tiempo real trabajado, percibió un salario escala de \$235.00 y un pago adicional del perfeccionamiento de \$75.00 y laboró en 5 trabajos diferentes a **no control**, obteniendo los siguientes niveles de actividad: 90%, 90%, 87%, 89%, y 92% existiendo un exceso en los gastos del taller. Al analizar estos resultados, el promedio de nivel de actividad fue:

$$NAp = \frac{90+90+87+89+92}{5} = \frac{448}{5} = 89.6 \approx 90\%$$

De acuerdo con la tabla del nivel de actividad, le corresponde al 90%, un pago por resultados del 17.5%, (a no control), por consiguiente, el salario por resultado será:

$$SRT = (SE + PApe) \times NA (\%)$$

SRT = (\$235.00 + \$75.00) X 17.5% = \$54.25, no obstante como hubo un exceso del presupuesto de gastos del Taller, se penaliza el salario por resultados en el 20%, o sea:

$$\text{Afectación} = \$54.25 \times 20\% = \$10.85$$

$$\text{A recibir} = \$54.25 - \$10.85 = \$43.40$$

El salario a devengar total será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados (**\$235.00 + \$75.00 + \$43.40 = \$353.40**)

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CON NIVEL DE ACTIVIDAD A NO CONTROL

Supongamos que en un taller formado por 35 trabajadores se aplicará, teniendo en cuenta la poca repetitividad de los trabajos a realizar, el sistema de pago por nivel de actividad **a no control**

I) OBJETIVO

- El cumplimiento del plan
- Elevar la eficiencia en la elaboración de moldes
- Garantizar la calidad de la producción
- No exceder el presupuesto de gasto del taller.

II) INDICADORES:

Indicador formador.

- Cumplimiento del nivel de actividad de los trabajadores.

Indicadores condicionantes

- Garantizar que la producción entregada con la debida calidad. El no cumplimiento de este indicador, implica la afectación del salario por resultados en el **25%**.
- Cumplimiento del presupuesto de gasto del taller. El no cumplimiento de este indicador, implica la afectación del salario por resultados en el **20%**.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO

Por el cumplimiento del nivel de actividad.

Por cumplir al 75% se pagara **un 4%**, en lo adelante se aplicará la siguiente tabla No.1 (ver página 3), al llegar al 100% se pagara un total del 25%. **Más del 100% no se estimula.**

A cada nivel de actividad en un determinado trabajo corresponde un por ciento de cumplimiento, así por ejemplo si el trabajador en uno laboró a un nivel de actividad del 89% recibirá un salario por los resultados del 17% del salario base de cálculo del trabajador*

***salario base de cálculo**, es el salario que devenga el trabajador según tiempo real trabajador, incluye el salario escala y los pagos adicionales debidamente aprobados y que correspondan.

Para calcular el nivel de actividad correspondiente al mes o la quincena se obtienen el promedio de niveles de actividad de los diferentes trabajos realizados, a saber:

$$\text{NAp} = \frac{\sum \text{Cumplimiento NA de diferentes trabajos}}{\text{Números de trabajos}}$$

NAp = nivel de actividad promedio.

Así por ejemplo un trabajador en el mes, según tiempo real trabajado, percibió un salario escala de \$235.00 y un pago adicional del perfeccionamiento de \$75.00 realizó 5 trabajos obteniendo los siguientes niveles e actividad: 90%, 90%, 87%, 89%, y 92% al analizar estos resultados en la tabla No. 1 del nivel de actividad a no control vemos que el cumplimiento es de:

$$\text{NAp} = \frac{90+90+87+89+92}{5} = \frac{448}{5} = 89.6 \approx 90 \%$$

Para el 90% a no control, corresponde un 17.5% de incremento.

Salario a devengar por el trabajador

$$\text{SR} = (\text{SE} + \text{PApe} + \text{OPA}) \times \text{NA} (\%) = (235+75) \times 17.5\% = 310 \times 0.175 = 54.25$$

El salario a devengar por el trabajador (SDT) será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados, a saber:

$$\text{SDT} = 235 + 75 + 54.25 = \$364.25$$

Cuando el nivel de actividad apreciado está por debajo del 75% existe incumplimiento del nivel de actividad, por lo que **no se obtiene remuneración adicional** por resultados y si la empresa aplica el perfeccionamiento empresarial y el pago adicional, corresponde aplicar una penalización del pago adicional por implantar el SDGE, de la forma siguiente:

Grupos de la escala	Por ciento de penalización del pago adicional
IX	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Así por ejemplo, un operario del grupo V, percibe según tiempo real, un salario escala de 255.00 pesos y un pago adicional por implantar el SDGE de 75.00 pesos al mes, cumple el nivel de actividad promedio en un 70%. En este caso, **no** le corresponde pago por resultados y se le aplica una penalización del pago adicional por implantar el SDGE, según tiempo real trabajado, de la forma siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Incumplimiento} &= 75\% - 70\% = 5\% \\ \% \text{ a penalizar} &= 5\% \times 2\% = 10\% \\ \text{Penalización} &= 10\% \times 75.00 = \$7.50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pago adicional a recibir} &= \$75.00 - \$7.50 = \$67.50 \\ \text{Salario a devengar} &= \$255.00 + \$67.50 = \mathbf{\$322.50} \end{aligned}$$

Reducción del salario formado por incumplimiento de los indicadores condicionantes:

- Si se incumple con la calidad pactada **y el trabajador obtiene un nivel de actividad equivalente del 75%. En este caso, al salario formado por el cumplimiento del indicador formador, se afectará en un 25% por el incumplimiento de la calidad.**
- **El incumplimiento del presupuesto de gasto del taller** implicará un descuento del 20% del salario por los resultados de los trabajadores abarcados en el sistema de pago. En este caso se aplicará de la siguiente forma:

Supongamos que el nivel de actividad del trabajador es de 90% por lo que le equivale a 17.5% de salario por resultados. El trabajador no tuvo ausencias en el mes, pero el presupuesto de gasto del taller se incumplió; por ello corresponde un descuento del 20% al salario por los resultados obtenido.

$$\begin{aligned} (\text{SE} + \text{PApe} + \text{OPA}) &= 255.00 + 75.00 = 330.00 \\ \text{Salario por resultados} &= 330.00 \times 17.5\% = 57.75 \\ \text{Salario a recibir} &= 330.00 + 57.75 = \mathbf{387.75}. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Afectación por incumplimiento de la condicionante, presupuesto de gasto del taller:} & \\ 20\% & \\ \text{Afectación} &= 20\% \text{ de } 57.75 = 11.55 \\ \text{Salario por resultados a recibir} &= 57.75 - 11.55 = 46.20 \end{aligned}$$

Salario a devengar = 330.00 + 46.20 = **376.20**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO

Es de manera individual por cada trabajador, sobre la base de:

SDt = (SE + PApe + OPA) x NA (%)

V) TRABAJADORES ABARCADOS

Taller de moldes y troqueles.

Dirigentes	Operarios	T. Servicios	T. Administrativos	Técnicos	Total
	25				25

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES

El periodo de pago es quincenal, previa certificación de los indicadores por el personal facultado.

Si el trabajo a realizar requiere de un tiempo superior al periodo de pago, se le dará un anticipo al trabajador equivalente a su salario escala, más el pago adicional por la implantación del SDGE, más otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas diarias ó 190.6 horas promedio mensual. El salario por resultados solo se cobrará al entregar el trabajo con la debida calidad.

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES

Indicadores	Jefe autorizado a certificar
Nivel de actividad	Jefes de brigada, tecnólogos
Cumplimiento del nivel de calidad	Responsable de la calidad de la empresa
Presupuesto de gasto del taller.	Director de Contabilidad y Finanzas

SISTEMA DE PAGO POR UNIDAD MÍNIMA DE CONTROL (UMC)

Este sistema de pago que se utiliza fundamentalmente en la ejecución de obras constructivas u objetos de obras, que deben ser ejecutadas en un tiempo determinado y ajustado a un presupuesto de gasto de salario, el cual forma parte del presupuesto general de la obra u objeto de obra. La Unidad Mínima de Control, es la menor unidad de trabajo en la que se puede descomponer un objeto de obra, que se caracteriza porque los trabajadores laboran directamente en actividades que son medibles.

Una unidad de obra puede estar compuesta de varias operaciones diferentes realizadas por un operario (levantar pared de bloques, repellar, enchapar piso con baldosas o grey cerámico, etc.). El salario se pagará al ser aceptada con la calidad necesaria como terminada la UMC y este tiene el límite establecido en el presupuesto de la UMC.

Es un sistema que se aplica de forma individual o a colectivos de trabajadores que pueden hacer una actividad o diferentes actividades, con diferentes complejidades.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir o disminuir los plazos de ejecución de la UMC.
- Cumplimiento de los requerimientos de calidad pactados con el contratista o cliente, para el objeto de obra.
- Cumplir con las normativas de gasto material (en unidades físicas o en forma de índice)

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes (pudiera ser de la quincena).

Indicadores condicionantes:

En este caso se debe definir en el diseño del sistema de pago, dadas las características de la actividad de que se trate, cuál es el indicador condicionante que **por su incumplimiento, se afecte el salario por resultados por encima del salario según tiempo real laborado**, por ejemplo:

- No exceder el gasto material presupuestado o el índice de gasto material / m² planificado (En dependencia a las características de la actividad, se seleccionaría cual de los dos indicadores procedería)

- Cumplimiento de la disciplina laboral y tecnológica.
- Cumplimiento de las reglas y normas de la seguridad e higiene del trabajo.

Cuando se incumpla el o los indicadores seleccionados, se afecta una parte de la diferencia existente entre el salario obtenido por los resultados y el salario según tiempo real trabajado.

No exceder el índice de gasto material / m² planificado. **Se afecta en el 15%.**

Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo, **se afecta en un 20% entre ambos**, de la diferencia entre el salario pactado y el salario según tiempo real trabajado.

Cuando el cumplimiento de las tareas enmarcadas dentro de la UMC, el indicador formador se exceda del tiempo planificado, según cronograma confeccionado, el fondo de salario planificado para la UMC, **sigue siendo el mismo, no se puede incrementar.**

FORMACIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

Resulta de la multiplicación de la tasa salarial definida por unidad, por la cantidad de unidades concluidas de la UMC, a saber:

Monto formado por UMC = Cantidad de unidades concluidas x tasa por unidad

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen de la programación definida para la UMC.

La formación del salario está dado por el presupuesto de salario planificado para la UMC que se ejecuta y resulta de la multiplicación de la Σ Tarifa salarial horaria más los incrementos que procedan y estén autorizados (pago adicional por implantar el perfeccionamiento, el CIES y otros pagos adicionales que procedan), de los trabajadores abarcados, por el tiempo planificado para ejecutar la unidad mínima de control, expresada en horas, según programación; es decir, se corresponde con el presupuesto de salario para la UMC).

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

La distribución del salario se podrá realizar de manera individual o colectiva. Cuando es individual, el trabajador percibe el salario directamente en función al trabajo realizado.

En caso que sea colectiva y se ejecuta el trabajo y se cumple con los requerimientos de calidad y con las normas de consumo de material y no existen violaciones de la disciplina laboral y tecnológica ni en materia de seguridad y salud en el trabajo, se podrá distribuir el monto formado teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS) o coeficiente de participación laboral (CPL), según proceda.

Si se aplica el CDS:

Monto formado (presupuestado)

CDS= -----

Σ Salario según tiempo real trabajado.

(STRT)

Donde el salario a devengar sería: $STRT \times CDS$.

Si se aplica el CPL, para determinar el CDS se calcula el salario por resultados (SR), a saber:

$SR = MF$ (presupuestado) – $STRT$.

Donde:

SR: Salario por resultados.

MF: Monto formado (presupuestado).

STRT: Salario según tiempo real trabajado.

Y el CDS se determina por la expresión siguiente:

Salario por resultados.

CDS= -----

Σ Salario de cálculo.

Donde el Σ salario de cálculo = Σ $STRT \times CPL$

El salario por resultados a devengar por el trabajador sería: Salario de cálculo \times CDS.

El salario total a devengar sería la suma del salario según tiempo real trabajado + el salario por resultados.

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen de la programación definida para la UMC.

La distribución del salario pactado o planificado, se podrá distribuir teniendo en cuenta la aplicación del coeficiente de distribución salarial (CDS) o del coeficiente de participación laboral (CPL), según proceda.

De tratarse de trabajadores los cuales tienen autorizado un pago adicional por años de servicios, al salario a devengar, en cada una de las variantes antes explicadas, se deberá adicionar la cuantía que por el concepto de años de servicios, corresponda a cada trabajador, según la conversión de los pagos en por cientos a cuantías fijas aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 9 de 2 de febrero de 2008 y el resultado será el salario total a devengar.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago. En dicho período, los trabajadores percibirán los haberes correspondientes a las UMC terminadas y certificadas.

III) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 119 operarios pertenecientes a los colectivos de ejecución No. 4, 5, 6, 7 y 10 de la UEB de Ejecución No. 1

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Los Jefes que certifican el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago, se relacionan a continuación.

INDICADOR	CERTIFICA
Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes.	El Contratista de la Obra. Inversionista
No exceder el gasto material presupuestado o el índice de gasto material / m ² planificado	Director Contable Financiero Director UEB
Cumplimiento de la disciplina laboral y tecnológica. Cumplimiento de las reglas y normas de la seguridad e higiene del trabajo.	Ejecutor Principal
Evaluación del CPL	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y

	de 2 trabajadores elegidos por la brigada
--	---

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL INDICADOR FORMADOR:

I) OBJETIVOS:

- Cumplir o disminuir los plazos de ejecución de la UMC.
- Cumplimiento de los requerimientos de calidad pactados con el contratista o cliente, para el objeto de obra.
- No exceder el índice de gasto material / m² planificado.
- No incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes.

Indicadores condicionantes:

- No exceder el índice de gasto material / m² planificado. Cuando se incumpla este indicador condicionante, **se afecta en el 15%** el salario por resultados, es decir, la diferencia del salario que se produciría entre el fondo de salario planificado (pactado) y el salario según el tiempo realmente laborado.
- Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo. De incumplirse este indicador, **se afecta en un 20%** la diferencia entre el salario pactado y el salario según tiempo real trabajado.

FORMACIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

Ejemplo para el caso de una UMC para un trabajador en específico:

Un Albañil del grupo VII con una tarifa horaria de \$ 1.44 y un pago adicional horario por implantar el perfeccionamiento empresarial de \$0.39 (75 /190.6), un pago adicional por CIES (30%); convertido a cuantías fijas de \$0.55 por hora; y un pago adicional por años de servicios del 10%, aprobado para la empresa; el tiempo real trabajado fue de 240 horas.

La empresa, según estudios efectuados, determinó que para realizar 1 metro cuadrado de piso, la norma de tiempo fue de 1 hora; en este sentido, la tasa salarial sería:

Tasa salarial = (Tarifa horaria + pago adicional SDGE + pago adicional CIES convertido en cuantía fija) x norma de tiempo.

$$\text{Tasa salarial} = (\$ 1.44 + \$ 0.39 + \$ 0.55) \times 1 \text{ hora} / \text{m}^2 = \$ 2.38 / \text{m}^2$$

Téngase presente que aún cuando el trabajador según el ejemplo, como se expresó, la antigüedad no forma base de cálculo en la determinación de la tasa salarial; es por ello que en estos casos, su cálculo se realiza de manera independiente al salario por resultados, para determinar el ingreso total a percibir por el trabajador. En aquellos sectores o empresas que no tengan aprobado dicho pago adicional, por supuesto que no procederá su aplicación.

Si la UMC contempla la ejecución de 260 m², el presupuesto para dicha UMC es de:

$$260 \text{ m}^2 \times \$ 2.38 / \text{m}^2 = \$ 618.80$$

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen de un fondo de tiempo calculado para cada actividad, de acuerdo a una programación y las complejidades del trabajo a realizar.

Por ejemplo, en la ejecución de un trabajo concebido como una UMC, se requiere la composición del colectivo de trabajo y el presupuesto de fondo de salario para un régimen de trabajo de 240 horas, a saber:

Ocupación	Grupo escala salarial	Tarifa horaria	Cantidad de trabajadores	Horas trabajadas por trabajador	Total de horas	Fondo de salario *
Albañil "A"	VII	1,44	2	240	480	691,2
Albañil "B"	V	1,34	4	240	960	1286,4
Aprendiz de Oficio de la Construcción	III	1,26	3	240	720	907,2
TOTAL	-	-	9		2160	2884,8

*Según tarifa horaria.

Además los trabajadores perciben el pago adicional por implantar el perfeccionamiento: \$75.00

Pago adicional del perfeccionamiento / hora= $75 / 190.6 = \$ 0.39 / h$

Salario por pago adicional del perfeccionamiento= $\$ 0.39 / h \times 9 \text{ trabajadores} \times 240 h = \$ 842.40$

Fondo Salario según tarifa horaria: \$ 2884.80

Salario por perfeccionamiento: \$842.40

Sub. Total: \$ 3727.20

Pago adicional del CIES (30%), convertido en cuantía fija para:

Albañil A= 0.55/hora

Albañil B = 0.52/ hora

Aprendiz = 0.50/hora

El fondo de salario por concepto de CIES será:

Albañil A = $2 \times 0.55/\text{hora} \times 240 \text{ horas} = \264.00

Albañil B = $4 \times 0.52/\text{ hora} \times 240 \text{ horas} = \499.20

Aprendiz = $3 \times 0.50/\text{hora} \times 240 \text{ horas} = \360.00

Total: \$ 1123.20

Salario total presupuestado = $3727.20 + 1123.20 = \$ 4850.40$

Salario Pactado para la UMC (presupuestado): \$ 4850.40

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización, cuando se incumpla el indicador formador, puesto que de excederse el tiempo para el cual está concebida la realización de las tareas enmarcadas dentro de la UMC, según cronograma, el fondo de salario planificado para la UMC, sigue siendo el mismo, no se incrementa.

En caso de cumplimiento del indicador formador e incumplimiento de indicadores condicionantes se descuenta en un 15% ó 20%, según corresponda, la diferencia entre el salario formado (presupuestado) y el salario según tiempo real trabajado.

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

Como el trabajador cumplió todas las condiciones y realizó el trabajo con la calidad requerida y en un tiempo real de 240 horas, el salario a devengar será:

Monto formado por UMC = Cantidad de m² concluidos x tasa por m²

Monto formado por UMC = 260 m² x \$2.38/ m² = \$ 618.80

Como el trabajador tiene aprobado el pago adicional por años de servicio (antigüedad), convertido en cuantía fija de \$0.18/hora recibe además de lo presupuestado por concepto de salario, la magnitud que resulte de la multiplicación de la cuantía fija aprobada por concepto de antigüedad por el tiempo real trabajado, de forma independiente, a saber:

Cuantía fija aprobada por concepto de años de servicios: \$ 0.18/ hora.

Pago por años de servicios a recibir: \$0.18 x 240 horas = \$43.20.

El salario total a recibir sería: \$ 618.80 + \$43.20.= \$ 662.00

De tratarse de una empresa donde no está autorizado el pago por años de servicios (antigüedad), no se realizaría ese cálculo y recibiría el trabajador solamente:

Monto formado por UMC = 260 m² x \$2.38/ m² = \$ 618.80, solamente.

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen del fondo de tiempo calculado para cada actividad, de acuerdo a una programación y las complejidades del trabajo a realizar.

Como la distribución es colectiva y se ejecuta el trabajo en un tiempo inferior al planificado y se cumple con los requerimientos de calidad y con el índice de gasto material / m² planificado y no existen violaciones de la disciplina laboral y tecnológica ni en materia de seguridad y salud en el trabajo, se podrá distribuir el monto pactado teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS).

Adicionalmente se calcula, de estar autorizado, el pago por años de servicios (antigüedad) teniendo en cuenta el producto de la cuantía fija aprobada, que corresponda, por el tiempo real trabajado, de cada trabajador, a saber:

Ocupación	Tarifa horaria + pago adicional del SDGE *	Pago adicional CIES convertido en cuantías fija por hora. *	Horas reales trabajadas	Salario según horas reales trabajadas	CDS	Salario a devengar	Pago adicional por antigüedad convertido en cuantías fijas según horas trabajadas	Salario total a devengar
1	2	3	4	5=(2+3) X4	6	7= 5x6	8	9= 7+8
Albañil A	1,83	0,55	240	571,20	1,03105	588,93	43,20(*)	632,13
Albañil A	1,83	0,55	230	547,40	1,03105	564,39	41,40(*)	605,79
Albañil B	1,73	0,52	230	517,50	1,03105	533,57	39,1(*)	572,67
Albañil B	1,73	0,52	230	517,50	1,03105	533,57	39,10(*)	572,67
Albañil B	1,73	0,52	240	540,00	1,03105	556,76	40,80(*)	597,56
Albañil B	1,73	0,52	220	495,00	1,03105	510,37	37,40(*)	547,77
Aprendiz de Oficio de la Construcción	1,65	0,50	225	483,75	1,03105	498,77		498,77
Aprendiz de Oficio de la Construcción	1,65	0,50	240	516,00	1,03105	532,02		532,02
Aprendiz de Oficio de la Construcción.	1,65	0,50	240	516,00	1,03105	532,02	19,20(²)	551,22
TOTAL			2095	4704,35	1,03105	4850,40	260,20	5110,60

* Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Incluye la tarifa escala más los otros pagos adicionales aprobados, en este ejemplo comprende el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional del coeficiente de interés económico social, respectivamente.

(¹): Convertido un 10% de antigüedad a cuantía fija.

(²): Convertido un 5% de antigüedad a cuantía fija.

Albañil A: \$ 0.18 x 240 horas= \$43.20

Albañil A: \$ 0.18 x 230 horas= \$41.40

Albañil B: \$ 0.17 x 230 horas= \$39.10

Albañil B: \$ 0.17 x 230 horas= \$39.10

Albañil B: \$ 0.17 x 240 horas= \$40.80

Albañil B: \$ 0.17 x 220 horas= \$37.40

Aprendiz de Oficio de la Construcción: \$0.08 x 240=\$19.20

La distribución del monto formado (pactado) teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS), será:

La antigüedad está convertida en una cuantía fija calculada en función de la suma de la tarifa horaria de la escala más el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y las horas reales trabajadas, teniendo en cuenta el por ciento de antigüedad que corresponda al trabajador (10% o 5%). Si no está aprobado el pago adicional por concepto de antigüedad, este cálculo no se corresponde, percibiendo los trabajadores el salario de la columna 7.

Como el salario presupuestado (pactado) para la UMC es de \$4850.40, el cálculo del CDS vendrá dado por la expresión:

$$\text{CDS} = \text{SALARIO PRESUPUESTADO (PACTADO)} / \text{SALARIO TIEMPO REAL TRABAJADO}.$$

$$\text{CDS} = \$4850.40 / 4704.35 = 1.03105$$

El salario individual de cada trabajador, resulta de la suma de las tarifas horarias ((salario escala + pago adicional del perfeccionamiento + la magnitud del CIES convertido en cuantía fija) X tiempo trabajado X CDS)

Adicionalmente recibirá la magnitud del pago por años de servicios que corresponda, de estar aprobado este pago adicional.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de

Metodología de Sistemas de Pago

Página 114

pago. En dicho período, los trabajadores percibirán los haberes correspondientes a las UMC terminadas y certificadas.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 119 operarios pertenecientes a los colectivos de ejecución No. 4, 5, 6, 7 y 10 de la UEB de Ejecución No. 1:

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Los Jefes que certifican el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago, se relacionan a continuación.

INDICADOR	CERTIFICA
Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes.	El Contratista de la Obra. Inversionista
No exceder el índice de gasto material / m ² planificado.	Director Contable Financiero Director UEB
Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo	Ejecutor Principal

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL INDICADOR FORMADOR:

I) OBJETIVOS:

- Cumplir o disminuir los plazos de ejecución de la UMC.
- Cumplimiento de los requerimientos de calidad pactados con el contratista o cliente, para el objeto de obra.
- No exceder el índice de gasto material / m² planificado
- Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes.

Indicadores condicionantes:

- No exceder el índice de gasto material / m² planificado. Cuando se incumpla este indicador condicionante, se afecta en el 15% el salario por resultados, es decir, la diferencia del salario que se produciría entre el fondo de salario planificado (pactado) y el salario según el tiempo realmente laborado.
- Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo. De incumplirse este indicador, se afecta en un 20%, la diferencia entre el salario pactado y el salario según tiempo real trabajado.

FORMACIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

Un Albañil del grupo VII con una tarifa horaria de \$ 1.44 y un pago adicional horario por implantar el perfeccionamiento empresarial de \$0.39 (75 / 190.6), un pago adicional por CIES (30%); convertido a cuantías fijas de \$0.55 por hora; y un pago adicional por años de servicios del 10%; el tiempo real trabajado fue de 280 horas.

La empresa, según estudios efectuados, determinó que para realizar 1 metro cuadrado de piso, la norma de tiempo fue de 1 hora; en este sentido, la tasa sería:

Tasa salarial = (Tarifa horaria + pago adicional SDGE + pago adicional CIES convertido en cuantía fija) x norma de tiempo.

Tasa salarial = ($\$ 1.44 + \$ 0.39 + \0.55) X1 hora/ m² = $\$ 2.38/ m^2$ Si la UMC contempla la ejecución de 260 m² el presupuesto para dicha UMC es de:

Monto formado por UMC = $260 m^2 \times \$2.38/ m^2 = \$ 618.80$

Para la realización de los 260 m² de piso, se invirtieron 280 horas, ello conllevó que se incumplió la norma, pues realmente hubo un exceso de 20 horas (280-260), para su terminación, lo que es lo mismo de haber pagado el m² de piso a $\$2.21$ ($\$618.80 / 280$ horas) en lugar de $\$2.38$ como estaba previsto en la tasa salarial.

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen del fondo de tiempo calculado para cada actividad, de acuerdo a una programación y las complejidades del trabajo a realizar.

Por ejemplo, en la ejecución de un trabajo concebido como una UMC, se requiere la composición del colectivo de trabajo y el presupuesto de fondo de salario para un régimen de trabajo de 240 horas, a saber:

Ocupación	Grupo escala salarial	Tarifa horaria	Cantidad de trabajadores	Horas trabajadas por trabajador	Total de horas	Fondo de salario *
Albañil "A"	VII	1,44	2	240	480	691,2
Albañil "B"	V	1,34	4	240	960	1286,4
Aprendiz de Oficio de la Construcción	III	1,26	3	240	720	907,2
TOTAL	-	-	9		2160	2884,8

Pago adicional por implantar el perfeccionamiento: $\$75.00$

Pago adicional del perfeccionamiento / hora = $75 / 190.6 = \$ 0.39/ h$

Salario por pago adicional del perfeccionamiento = $\$ 0.39 / h \times 9$ trabajadores X 240 h = $\$ 842.40$

Fondo Salario según tarifa horaria: $\$ 2884.80$

Salario por perfeccionamiento: $\$842.40$

Sub. Total: \$ 3727.20

Pago adicional del CIES (30%), convertido en cuantía fija para:

Albañil A = 0.55/hora

Albañil B = 0.52/ hora

Aprendiz = 0.50/hora

El fondo de salario por concepto de CIES será:

Albañil A = 2 x 0.55/hora x 240 horas = \$264.00

Albañil B = 4 x 0.52/ hora x 240 horas = \$499.20

Aprendiz = 3 x 0.50/hora x 240 horas = \$360.00

Total: \$ 1123.20

Salario total presupuestado = 3727.20+1123.20 = \$ 4850.40

Salario Pactado para la UMC (presupuestado): : \$4850.40

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización, cuando se incumpla el indicador formador, puesto que al excederse el tiempo para el cual está concebida la realización de las tareas enmarcadas dentro de la UMC, según cronograma, el fondo de salario planificado para la UMC, sigue siendo el mismo, no se incrementa.

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Variante 1: Cuando existen condiciones para la aplicación de tasas a destajo.

Como el trabajador realizó el trabajo con la calidad requerida y cumplió con los indicadores condicionantes, pero efectuó el trabajo en un tiempo real de 280 horas, o sea, se excedió en 20 horas, el salario a devengar será el planificado, a saber:

Monto formado por UMC = Cantidad de unidades concluidas x tasa por unidad

Monto formado por UMC = 260 m² x \$2.38/ m² = \$ 618.80

Como el trabajador tiene autorizado el pago adicional por años de servicios (antigüedad) convertido en cuantía fija de \$0.18/hora, recibe además de lo presupuestado por concepto de salario por resultados, el pago por concepto de antigüedad, de manera independiente, pero hasta el límite del tiempo planificado solamente, en este caso, a saber:

Cuantía fija aprobada por concepto de años de servicios: \$ 0.18/ hora.

Pago por años de servicios a recibir: \$0.18 x 260 horas = \$46.80.

Téngase presente que el tiempo real trabajado fue de 280 horas y sólo se pagó la antigüedad hasta 260 horas que son las planificadas.

El salario total a recibir sería: \$ 618.80 + \$ \$46.80 = \$ 665.60

De tratarse de una empresa donde no está autorizado el pago por años de servicios (antigüedad), no se realizaría ese cálculo y recibiría el trabajador solamente:

Monto formado por UMC =260 m² x \$2.38/ m² = \$ 618.80.

Variante 2: Cuando no se pueden calcular tasas salariales, sino que dependen del fondo de tiempo calculado para cada actividad, de acuerdo a una programación y las complejidades del trabajo a realizar.

Como la distribución es colectiva y se ejecuta el trabajo en un tiempo superior al planificado y se cumple con los requerimientos de calidad y con el índice de gasto material / m² planificado y no existen violaciones de la disciplina laboral y tecnológica ni en materia de seguridad y salud en el trabajo, se distribuirá el monto formado (pactado), teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS).

Adicionalmente se calcula, de estar autorizado, el pago por años de servicios (antigüedad) teniendo en cuenta el producto de la cuantía fija aprobada, que corresponda, por el tiempo trabajado hasta el límite del tiempo planificado, para la ejecución de la UMC y no el tiempo real trabajado, cuando sea superior al planificado, a saber:

Albañil A: \$ 0.18 x 240 horas = \$43.20

Albañil A: \$ 0.18 x 240 horas = \$43.20

Albañil B: \$ 0.17 x 240 horas = \$40.80

Albañil B: \$ 0.17 x 240 horas = \$40.80

Albañil B: \$ 0.17 x 240 horas = \$40.80

Albañil B: \$ 0.17 x 240 horas= \$40.80

Aprendiz de Oficio de la Construcción: \$0.08 x 240=\$19.20

La distribución del monto formado teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS), será:

Ocupación	Tarifa horaria y pago adicional del SDGE *	Pago adicional CIES convertido en cuantías fija por hora.*	Horas reales trabajadas	Salario según horas reales trabajadas	CDS	Salario a devengar	Pago por años de servicios en cuantías fija por hora	Salario total a devengar
1	2	3	4	5=(2+3)X4	6	7= 5X6	8	9= 7+8
Albañil A	1,83	0,55	240	571,20	0,97462	556,70	43,20 ⁽¹⁾	599,90
Albañil A	1,83	0,55	250	595,00	0,97462	579,90	43,20 ⁽¹⁾	623,10
Albañil B	1,73	0,52	256	576,00	0,97462	561,38	40,80 ⁽¹⁾	602,18
Albañil B	1,73	0,52	260	585,00	0,97462	570,15	40,80 ⁽¹⁾	610,95
Albañil B	1,73	0,52	240	540,00	0,97462	526,29	40,80 ⁽¹⁾	567,09
Albañil B	1,73	0,52	240	540,00	0,97462	526,29	40,80 ⁽¹⁾	567,09
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	235	505,25	0,97462	492,43		492,43
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	248	533,20	0,97462	519,67		519,67
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	247	531,05	0,97462	517,57	19,20 ⁽²⁾	536,77
TOTAL			2216	4976,70	0,97462	4850,40	268,80	5119,20

* Incluye la tarifa escala más los otros pagos adicionales aprobados, en este ejemplo solo exponemos el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional del coeficiente de interés económico social, respectivamente.

(¹): convertido un 10% de antigüedad a cuantía fija, considerando hasta el tiempo planificado de 240 horas.

(²): Convertido un 5% de antigüedad a cuantía fija, considerando hasta el tiempo planificado de 240 horas.

La antigüedad está convertida en una cuantía fija calculada en función de la suma de la tarifa horaria de la escala más el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y las horas reales trabajadas, hasta el tope de las planificadas en la UMC, teniendo en cuenta el por ciento de antigüedad que correspondía al trabajador (10% o 5%).

Si no está aprobado el pago adicional por concepto de antigüedad, este cálculo no se corresponde, percibiendo los trabajadores el salario de la columna 7.

Calculemos el CDS:

Como el Salario Pactado para la UMC es de \$4850.40; el CDS será:

CDS = Salario planificado(pactado) / Salario tiempo real trabajado

CDS = = \$4850.40 / \$4976.70 = 0.97462

Como se observa, el CDS es inferior a 1, ello obedece a que como se ha incumplido la tarea, pues se ha excedido el tiempo en la ejecución real al volumen total de horas planificadas y por tanto, del salario también, se precisa ajustar el salario según el tiempo real trabajado, a lo planificado.

El salario individual de cada trabajador, resulta de la suma de las tarifas horarias de ((salario escala + pago adicional del perfeccionamiento + la magnitud del CIES convertido en cuantía fija) X tiempo trabajado X CDS).

Adicionalmente se calcula, de estar autorizado, el pago por años de servicios (antigüedad), según lo indicado en la columna 8.

En este sistema de pago, no es aplicable el concepto de penalización, cuando se incumpla el indicador formador, puesto que al excederse el tiempo para el cual está concebida la realización de las tareas enmarcadas dentro de la UMC, según cronograma, el fondo de salario planificado para la UMC, sigue siendo el mismo, no se incrementa.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago. En dicho período, los trabajadores percibirán los haberes correspondientes a las UMC terminadas y certificadas.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 119 operarios pertenecientes a los colectivos de ejecución No. 4, 5, 6, 7 y 10 de la UEB de Ejecución No. 1:

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Los Jefes que certifican el cumplimiento de los indicadores formador y condicionante del sistema de pago, se relacionan a continuación.

INDICADOR	CERTIFICA
Cumplimiento de las UMC con la calidad requerida del mes.	El Contratista de la Obra. Inversionista
No exceder el índice de gasto material / m ² planificado.	Director Contable Financiero Director UEB
Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Ejecutor Principal

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CUANDO LA UNIDAD MÍNIMA DE CONTROL ES UN OBJETO DE OBRA COMPLETA (PAGO POR ACUERDO)

I) OBJETIVOS:

- Cumplir en tiempo y forma el contrato
- Cumplimiento de los requerimientos de calidad pactados con el contratista o cliente, para el objeto de obra.
- No exceder el índice de gasto material / m² planificado.
- No incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento del contrato objeto de obra, en tiempo y forma.

Indicadores condicionantes:

- No exceder el índice de gasto material / m² planificado.

Cuando se incumpla este indicador condicionante, **se afecta en el 15%** el salario por resultados, es decir, la diferencia del salario que se produciría entre el fondo de salario planificado (pactado) y el salario según el tiempo realmente laborado.

- Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.

De incumplirse éste indicador, **se afecta en un 20%**, la diferencia entre el salario pactado y el salario según tiempo real trabajado.

FORMACIÓN DEL SALARIO:

En esta variante no se puede calcular tasas salariales por las diferentes actividades, sino que dependen de un fondo de tiempo calculado para todo el objeto de obra sujeto a contrato, de acuerdo a una programación y las complejidades del trabajo a realizar.

Por ejemplo, en la ejecución de un objeto de obra, concebido como una sola UMC, se requiere la composición del colectivo de trabajo y el presupuesto de fondo de salario para un régimen de trabajo de 240 horas, a saber:

Ocupación	Grupo escala salarial	Tarifa horaria	Cantidad de trabajadores	Horas trabajadas por trabajador	Total de Horas trabajadas	Fondo de salario *
Albañil "A"	VII	1.44	4	240	960	1382.40
Albañil "B"	V	1.34	5	240	1200	1608.00
Aprendiz de Oficio Construcción	III	1.26	3	240	720	907.20
TOTAL	-	-	12		2880	3897.60

*Fondo de salario según tarifa horaria.

Además los trabajadores perciben el pago adicional por implantar el perfeccionamiento: \$75.00

Pago adicional del perfeccionamiento / hora = $75 / 190.6 = \$0.39 / h$

Salario por pago adicional del perfeccionamiento = $\$ 0.39/h \times 12 \text{ trabajadores} \times 240 h = \$ 1123.20$

Fondo Salario según tarifa horaria: \$ 3897.60

Salario por perfeccionamiento: \$1123.20

Subtotal: \$5020.80

Pago adicional del CIES (30%), convertido en cuantía fija para:

Albañil A = 0.55/hora

Albañil B = 0.52/ hora

Aprendiz = 0.50/hora

El fondo de salario por concepto de CIES será:

Albañil A = $4 \times 0.55/\text{hora} \times 240 \text{ horas} = \528.00

Albañil B = $5 \times 0.52/\text{hora} \times 240 \text{ horas} = \624.00

Aprendiz = $3 \times 0.50/\text{hora} \times 240 \text{ horas} = \360.00

Total: \$ 1512.00

Salario total presupuestado = $\$5020.80 + \$1512.00 = \$6532.80$

Salario Pactado para la UMC (presupuestado): \$6532.80

En este sistema de pago, los trabajadores reciben el salario según la producción realizada, por lo tanto no es aplicable el concepto de penalización, cuando se incumpla el indicador formador (se excede el tiempo para el cual está concebida la realización de las tareas enmarcadas dentro del contrato objeto de obra) el fondo de salario planificado para la UMC, sigue siendo el mismo, no se incrementa.

En caso de sobre cumplimiento del contrato objeto de obra (se efectuó en menor tiempo) e incumplimiento de los indicadores condicionantes se descuenta un 15% ó un 20%, según proceda, la diferencia entre el salario formado (presupuestado) y el salario según tiempo real trabajado.

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Como la distribución es colectiva y se ejecuta el trabajo en un tiempo inferior al planificado y se cumple con los requerimientos de calidad y con el índice de gasto material / m² planificado y no existen violaciones de la disciplina laboral y tecnológica ni en materia de seguridad y salud en el trabajo, se podrá distribuir el monto pactado teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS) y posteriormente, se adiciona el salario por años de servicios que posea cada trabajador en particular, si lo tuviese aprobado.

La distribución del monto formado (contratado) teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el coeficiente de distribución salarial (CDS), será:

Ocupación	Tarifa horaria + pago adicional del SDGE *	Pago adicional CIES convertido en cuantías fija por hora.*	Horas reales trabajadas	Salario según horas reales trabajadas	CDS	Salario a devengar	Pago adicional por antigüedad convertido en cuantías fijas por hora.	Salario total a devengar
1	2	3	4	5=(2+3)X4	6	7= 5x6	8	9= 7+8
Albañil A	1,83	0,55	220	523,60	1,066867	558,61	39,60 ⁽¹⁾	598,21
Albañil A	1,83	0,55	225	535,50	1,066867	571,31	40,50 ⁽¹⁾	611,81
Albañil A	1,83	0,55	230	547,40	1,066867	584,00	41,40 ⁽¹⁾	625,40
Albañil A	1,83	0,55	220	523,60	1,066867	558,61	39,60 ⁽¹⁾	598,21
Albañil B	1,73	0,52	225	506,25	1,066867	540,10	38,25 ⁽¹⁾	578,35
Albañil B	1,73	0,52	230	517,50	1,066867	552,10	39,10 ⁽¹⁾	591,20
Albañil B	1,73	0,52	225	506,25	1,066867	540,10	38,25 ⁽¹⁾	578,35
Albañil B	1,73	0,52	220	495,00	1,066867	528,10	37,40 ⁽¹⁾	565,50
Albañil B	1,73	0,52	225	506,25	1,066867	540,10	38,25 ⁽¹⁾	578,35
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	225	483,75	1,066867	516,10		516,10
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	225	483,75	1,066867	516,10		516,10
Aprendiz de oficio de la Construcción	1,65	0,50	230	494,50	1,066867	527,57	18,40 ⁽²⁾	545,97
TOTAL			2700	6123,35	1,066867	6532,80	370,75	6903,55

* Incluye la tarifa escala más los otros pagos adicionales aprobados, en este ejemplo solo exponemos el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional del coeficiente de interés económico social, respectivamente.

(¹): convertido un 10% de antigüedad a cuantía fija, considerando el tiempo real trabajado, en este caso.

(²): Convertido un 5% de antigüedad a cuantía fija, considerando el tiempo real trabajado, en este caso.

La antigüedad está calculada en función de la suma de la tarifa horaria de la escala más el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y las horas reales trabajadas, teniendo en cuenta el por ciento de antigüedad que corresponda al trabajador (10%). Si no está aprobada la antigüedad, este cálculo no procede.

Como el salario presupuestado(pactado) para la UMC es de \$6532.80, el cálculo del CDS vendrá dado por la expresión:

$$\text{CDS} = \text{SALARIO PRESUPUESTADO (PACTADO)} / \sum \text{SALARIO TIEMPO REAL TRABAJADO.}$$

$$\text{CDS} = \$6532.80 / 6123.35 = 1.066867$$

El salario individual de cada trabajador, resulta de la suma de las tarifas horarias ((salario escala + pago adicional del perfeccionamiento + la magnitud del CIES convertido en cuantía fija) X tiempo trabajado X CDS).

Adicionalmente se calcula, de estar autorizado, el pago por años de servicios (antigüedad), según lo indicado en la columna 8.

PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago. En dicho período, los trabajadores percibirán los haberes correspondientes a las UMC terminadas y certificadas.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 119 operarios pertenecientes a los colectivos de ejecución No. 4, 5, 6, 7 y 10 de la UEB de Ejecución No. 1:

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Los Jefes que certifican el cumplimiento de los indicadores formador y condicionante del sistema de pago, se relacionan a continuación.

INDICADOR	CERTIFICA
Cumplimiento del contrato objeto de obra, en tiempo y forma.	El Contratista de la Obra. Inversionista
No exceder el índice de gasto material / m ² planificado.	Director Contable Financiero Director UEB.
Incurrir en violaciones de la disciplina laboral y tecnológica y en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Ejecutor Principal

SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS

Contiene:

1. Sistema de pago por el Coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado.
2. Sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo)

SISTEMA DE PAGO POR EL COEFICIENTE NORMATIVO DE SALARIO PLANIFICADO POR PESO DE PRODUCCION PLANIFICADO (PESO DE INGRESO; POR TM; ETC.).

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan de Producción de la Unidad Organizativa.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

II) INDICADOR

Indicador formador:

- **Producción facturada real.**

Indicador condicionante:

Es recomendable utilizar indicadores condicionantes para garantizar que el plan de producción se ejecute con los niveles de eficiencia previstos, los cuales, en dependencia de las características de la actividad de que se trate, pudieran ser por ejemplo: Cumplir el plan de producción; no exceder el Índice planificado de consumo de combustible / Km. recorrido del equipo; hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado, como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje; mantener un uso y cuidado correcto del equipo, no presentando accidentalidad por causas imputables al chofer, entre otros.

Cuando el indicador condicionante escogido se incumpla, se podrá optar por una de las variantes siguientes:

Se penalizará parcialmente la magnitud formada en exceso al salario por tiempo real trabajado. Los por cientos de afectación se determinarán en atención a la importancia de cada indicador condicionante y la incidencia de los trabajadores o subdivisión estructural, en los resultados obtenidos.

Penalizar totalmente la magnitud formada en exceso al salario por tiempo real trabajado.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Primero se hallará el **coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado (CNSP/PP)** mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CNSP/PP} = \frac{\text{FSP}}{\text{PP}}$$

Donde:

CNSP/PP.- Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado.

FSP.- Fondo de Salario Planificado mensual de los trabajadores abarcados.

PP.- Plan de Producción mensual.

En el fondo de salario planificado mensual se considerará el salario escala, el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial (si lo tiene autorizado) y otros pagos adicionales debidamente aprobados y que procedan, que constituyen base de cálculo para el salario por resultados.

El fondo formado (**FF**) resulta de la multiplicación del Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado (**CNSP/PP**) por la Producción Real (**PR**) mensual realizada, o sea:

$$\text{FF} = \text{CNSP} / \text{PP} \times \text{PR}.$$

Donde:

FF.- Fondo formado.

PR.- Producción real.

Entonces, el salario por resultados (**SR**) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del fondo formado (**FF**) menos el salario según tiempo real trabajado (**STRT**); es decir:

$$\text{SR} = \text{FF} - \text{STRT}.$$

Donde:

SR.- Salario por resultados.

STRT.- Salario según tiempo real trabajado.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario según la producción realizada, por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Para la distribución del salario por resultados (SR), se podrá utilizar el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultados}}{\Sigma \text{ Del salario según tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados.}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado.}$$

El salario a percibir podría estar condicionado individualmente, por otros elementos como son: el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo.

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL, formándose así un salario por resultados de cálculo. En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.}}$$

Y:

$$\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo} = \Sigma \text{ SR} \times \text{CPL}$$

El valor del CDS que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se hubiese formado.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del

salario por resultados que se aplicará por su incumplimiento o según el resultado individual de su evaluación, respectivamente.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, **percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.**

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de 67 choferes, distribuidos como sigue:

DEPENDENCIAS	Categoría Ocupacional					Total
	O	S	A	T	D	
UEB Transporte Occidente	20					20
UEB Transporte Centro	18					18
UEB Transporte Centro - Este	15					15
UEB Transporte Oriente	14					14
Total	67					67

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El período es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB y Especialista B Explotación del Transporte Automotor.	No exceder el Índice planificado de consumo de combustible / Km. recorrido del equipo. Hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado, como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje. Mantener un uso y cuidado correcto del equipo, no presentando accidentalidad por causas imputables al chofer.
Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB.	Fondo de salario mensual (plan y real). Producción plan y real, en valores.
Jefe inmediato al trabajador	Resultado de la Evaluación Individual del Trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE FORMA UN SALARIO POR RESULTADOS SUPERIOR AL SALARIO SEGÚN TIEMPO REAL TRABAJADO (EXISTE SOBRE CUMPLIMIENTO).

La UEB de Transporte de Occidente, tiene un total de 20 choferes, de ellos, 8 choferes "A" y 12 choferes "B". La producción planificada para los choferes "A" es de \$ 16,800.00 y la de los choferes "B" de \$ 21,000.00. La producción real ejecutada por los choferes "A" fue de \$18,619.21, que significa un 11% de sobre cumplimiento de su plan y de \$22,196.06 la de los choferes "B", que implica un sobre cumplimiento del plan de un 5.7% y en general el plan de transportación se sobre cumplió en el 8% (40,815.27/37,800.00). La formación del salario es colectiva y se aplica en la distribución, el coeficiente de participación laboral (CPL). El salario según tiempo real trabajado mensual de los choferes fue de \$6,977.19. Se cumplieron todos los indicadores condicionantes.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción de la actividad de transportación de cargas (colectivo de choferes) de la UEB Transporte Occidente.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

II) INDICADOR

Indicador formador:

- **Producción real lograda por el colectivo de choferes (A y B) en valores.**

Indicador condicionante:

- Cumplir el plan de Producción. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer, en el 10%.
- No exceder el Índice de consumo planificado de combustible / Km. recorrido del equipo. El no cumplimiento del indicador, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer en el 20%.
- Hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje. El no cumplimiento del indicador, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer, en el 15%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Primero se hallará el **Coefficiente Normativo Planificado de Fondo de Salario por Peso de Producción (CNSP/PP)** para los choferes A y choferes B, a partir de la siguiente información:

Categoría de chóferes	Cantidad de trabajadores	Salario Escala	C.L.A	Incremento por perfeccionamiento.	Salario Mensual	Fondo de Salario
1	2	3	4	5	6=3+4+5	7=6x2
Chofer "A"	8	275,00	15,25	75,00	365,25	2922,00
Chofer "B"	12	260,00	15,25	75,00	350,25	4203,00
Total	20					7125,00

$$\text{CNSP/PP} = \frac{\text{FSP}}{\text{PP}}$$

Chóferes A

$$\text{CNSP/PP} = \frac{2922,00}{16800.00} = 0,17393$$

Chóferes B

$$\text{CNSP/PP} = \frac{4203.00}{21000.00} = 0,20014$$

Segundo, se calcula el fondo formado según la producción real ejecutada, a saber:

$$\text{FF} = \text{CNSP} / \text{PP} \times \text{PR.}$$

$$\text{Chóferes A: } 0,17393 \times 18619.21 = \$3238.41$$

$$\text{Chóferes B: } 0,20014 \times 22196.06 = \$4442.38$$

Fondo total formado = fondo chóferes A + fondo chóferes B

$$\text{Fondo total formado} = \$3238.41 + \$4442.38 = \mathbf{\$ 7680.80}$$

Entonces, el salario por resultados (**SR**) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del fondo formado (**FF**) menos el salario según tiempo real trabajado (**STRT**); es decir:

$$\text{SR} = \text{FF} - \text{STRT.}$$

$$\text{SR} = \$7680.80 - \$6977.19 = \$703.61$$

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario será, a través del coeficiente de distribución salarial (CDS), considerando la valoración del CPL, a saber:

Categoría de Chóferes	Salario según tiempo real trabajado *	Producción por Trabajador (en valor)	Fondo Formado (FF)	Salario por resultados (SR)	CPL	Salario por resultados de cálculo (SRC)	CDS	Salario por resultados del trabajador (SRT)	Salario a devengar
	1	2	3=CNFS/PP x 2	4= 3-1	5	6= 4x5	7	8=6x7	9=1+8
Chofer A1	365,25	2750,52	478,39	113,14	1,25	141,43	0,886332	125,35	490,60
Chofer A2	365,25	2650,65	461,02	95,77	1,20	114,93	0,886332	101,86	467,11
Chofer A3	365,25	2200,00	382,64	17,39	1,10	19,13	0,886332	16,96	382,21
Chofer A4	350,03	2020,59	351,44	1,41	0,90	1,27	0,886332	1,12	351,15
Chofer A5	334,81	2000,00	347,86	13,05	0,90	11,74	0,886332	10,41	345,22
Chofer A6	365,25	2345,00	407,86	42,61	1,15	49,00	0,886332	43,43	408,68
Chofer A7	365,25	2452,00	426,47	61,22	1,15	70,41	0,886332	62,40	427,65
Chofer A8	365,25	2200,45	382,72	17,47	1,10	19,22	0,886332	17,03	382,28
Chofer B 9	350,25	1950,56	390,39	40,14	1,10	44,15	0,886332	39,14	389,39
Chofer B 10	321,06	1600,00	320,23	-0,83	0,90	-0,75	0,886332	-0,66	320,40
Chofer B 11	291,88	1700,00	340,24	48,36	0,95	45,94	0,886332	40,72	332,60
Chofer B 12	350,25	1850,00	370,26	20,01	1,05	21,02	0,886332	18,63	368,88
Chofer B 13	350,25	1900,00	380,27	30,02	1,10	33,02	0,886332	29,27	379,52
Chofer B 14	350,25	1750,00	350,25	0,00	1,00	0,00	0,886332	0,00	350,25
Chofer B 15	350,25	2010,00	402,29	52,04	1,10	57,24	0,886332	50,73	400,98
Chofer B 16	350,25	2010,00	402,29	52,04	1,10	57,24	0,886332	50,73	400,98
Chofer B 17	335,66	1690,00	338,24	2,58	0,95	2,45	0,886332	2,17	337,83
Chofer B 18	350,25	2010,00	402,29	52,04	1,10	57,24	0,886332	50,73	400,98
Chofer B 19	350,25	1800,00	360,26	10,01	1,05	10,51	0,886332	9,31	359,56
Chofer B 20	350,25	1925,50	385,38	35,13	1,10	38,64	0,886332	34,25	384,50
TOTAL	6977,19	40815,27	7680,80	703,61		793,84	0,886332	703,61	7680,80

* En el ejemplo se incluye el salario escala, los pagos adicionales por CLA y del perfeccionamiento empresarial. En la práctica deben ser todos los pagos adicionales autorizados y que correspondan.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Fondo formado por resultados - STRT}}{\sum \text{Salario por resultados de cálculo de los trabajadores.}}$$

Donde:

$$\sum \text{Salario por resultados de cálculo} = \sum \text{SR} \times \text{CPL} = 793.84$$

$$\text{CDS} = \frac{7680.80 - 6977.19}{793.84} = \frac{703.61}{793.84} = \mathbf{0.886332}$$

El valor del CDS que se obtenga, se multiplicará por el salario por resultados de cálculo de cada trabajador para determinar el salario por resultados individual de los trabajadores (**SRT**), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

El salario a devengar (columna 9) será la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 1) más el salario por resultados (columna 8) que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

El salario a percibir podría estar condicionado individualmente, por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo.

Supongamos que los chóferes A1, y A3 se excedieron en el Índice planificado de consumo de combustible / Km. recorrido del equipo y los chóferes B9 y B12, entregaron la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado, transcurridas 48 horas, después de finalizado el viaje, entonces, estos tendrían una afectación del salario por resultados de:

Los chóferes A1 y A3, se afectan en un **20% el salario por resultados**, a saber:

$$\text{Chofer A1: } 125.35 \times 20\% = \mathbf{25.07}$$

$$\text{Salario por resultados a recibir} = 125.35 - \mathbf{25.07} = \mathbf{\$100.28}$$

$$\text{Salario total a recibir: STRT} + \text{SRT} = 365.25 + 100.28 = \mathbf{\$ 465.53}$$

$$\text{Chofer A3: } 16.96 \times 20\% = \mathbf{3.39}$$

$$\text{Salario por resultados a recibir} = 16.96 - \mathbf{3.39} = \mathbf{\$13.57}$$

$$\text{Salario a devengar} = \text{STRT} + \text{SR} = 365.25 + 13.57 = \mathbf{\$378.82}$$

Los chóferes B9 y B12 se afectan en un **15% el salario por resultados**, a saber:

Chofer B9: $39.14 \times 15\% = 5.87$

Salario por resultado a recibir= $39.14 - 5.87 = \$33.27$

Salario a devengar = STRT + SR = $350.25 + 33.27 = \$383.52$

Chofer B12: $18.63 \times 15\% = 2.79$

Salario por resultado a recibir= $18.63 - 2.79 = \$15.84$

Salario a devengar = STRT + SR = $350.25 + 15.84 = \$366.09$

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de 20 chóferes, distribuidos como sigue:

DEPENDENCIAS	Categoría Ocupacional					
	O	S	A	T	D	Total
UEB Transporte Occidente	20					20
Total	20					20

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB y Especialista B Explotación del Transporte.	No exceder el Índice de consumo planificado de combustible / Km. recorrido del equipo. Hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje.
Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB.	Fondo de salario mensual (plan y real) de la actividad de transportación de cargas. Producción plan y real, en valores, de la actividad de transportación de cargas.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	CPL.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE FORMA UN SALARIO POR RESULTADOS INFERIOR AL SALARIO SEGÚN TIEMPO REAL TRABAJADO (EXISTE INCUMPLIMIENTO).

La UEB de Transporte de Occidente, tiene un total de 20 choferes, de ellos, 8 choferes "A" y 12 choferes "B". La producción planificada para los choferes "A" es de \$ 16,800.00 y la de los choferes "B" de \$ 21,000.00. La producción real ejecutada por los choferes "A" fue de \$15, 500.00, que significa un 92.3%% de cumplimiento de su plan y de \$20, 530.00 la de los choferes "B", que implica un cumplimiento del plan de un 97.8% y en general el plan de transportación se cumplió en el 95.3% (36030/37800). La formación del salario es colectiva y se aplica en la distribución, el coeficiente de participación laboral (CPL). El salario según tiempo real trabajado mensual de los choferes fue de % 6,977.19. Se cumplieron todos los indicadores condicionantes.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción de la actividad de transportación de cargas (colectivo de choferes) de la UEB Transporte Occidente.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Elevar los ingresos de los trabajadores en correspondencia con el incremento de la producción.

II) INDICADOR

Indicador formador:

- **Producción real lograda por el colectivo de choferes (A y B) en valores.**

Indicador condicionante:

- Cumplir el plan de Producción. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer, en el 10%.
- No exceder el Índice de consumo planificado de combustible/ Km. recorrido del equipo. El no cumplimiento del indicador, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer en el 20%.
- Hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje. El no cumplimiento del indicador, afecta el pago por resultados (por sobre cumplimiento) individual del chofer, en el 15%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Primero se hallará el **Coficiente Normativo Planificado de Fondo de Salario por Peso de Producción (CNSP/PP)** para los choferes A y choferes B, a partir de la siguiente información:

Categoría de Chóferes	Cantidad de trabajadores	Salario Escala	C.L.A	Incremento por perfeccionamiento.	Salario Mensual	Fondo de Salario
1	2	3	4	5	6=3+4+5	7=6x2
Chofer A	8	275,00	15,25	75,00	365,25	2922,00
Chofer B	12	260,00	15,25	75,00	350,25	4203,00
Total	20					7125,00

$$\text{CNSP/PP} = \frac{\text{FSP}}{\text{PP}}$$

Choferes "A"

$$\text{CNSP/PP} = \frac{2922.00}{16800.00} = 0,173929$$

Choferes "B"

$$\text{CNSP/PP} = \frac{4203.00}{21000.00} = 0,200143$$

Segundo, se calcula el fondo formado según la producción real ejecutada, a saber:

$$\text{FF} = \text{CNSP} / \text{PP} \times \text{PR.}$$

Choferes A: $0,173929 \times 15500 = \2695.89

Choferes B: $0,200143 \times 20530 = \4108.93

Fondo total formado = fondo choferes A + fondo choferes B

Fondo total formado = $\$2695.89 + \$4108.93 = \$ 6804.82$

Como el salario formado (**\$6804.82**) resulta inferior al salario según tiempo real trabajado (**\$ 6977.19**), el sistema penalizó el salario en:
 Salario a penalizar = \$ 6977.19 - \$6804.82 = **\$172.37**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario será, a través del coeficiente de distribución salarial (CDS), considerando la valoración del CPL, a saber:

Supongamos el siguiente comportamiento real de los choferes considerando el coeficiente de participación laboral del trabajador (CPL); en este caso será el CPL invertido; es decir, (2 – CPL obtenido de cada trabajador).

Categoría de Choferes	Salario según tiempo real trabajado	Producción por Trabajador (en valor)	Fondo Formado (FF)	Salario por resultados (SR)	Inverso del CPL (*)	Salario por resultados de cálculos (SRC)	CDS	Salario por resultados del trabajador (SRT)	Salario a devengar
	1	2	3=CNFS/P P x 2	4= 3-1	5	6= 4x5	7	8=6x7	9=1+8
Chofer A1	365,25	2350,00	408,73	43,48	0,85	36,96	0,72638 2	26,85	392,10
Chofer A2	365,25	2275,00	395,69	30,44	0,90	27,39	0,72638 2	19,90	385,15
Chofer A3	365,25	1750,00	304,38	-60,87	1,15	-70,01	0,72638 2	-50,85	314,40
Chofer A4	350,03	1800,00	313,07	-36,96	1,15	-42,50	0,72638 2	-30,87	319,16
Chofer A5	334,81	1850,00	321,77	-13,04	1,10	-14,35	0,72638 2	-10,42	324,39
Chofer A6	365,25	2000,00	347,86	-17,39	1,05	-18,26	0,72638 2	-13,26	351,99
Chofer A7	365,25	2025,00	352,21	-13,04	1,05	-13,70	0,72638 2	-9,95	355,30
Chofer A8	365,25	1450,00	252,20	-113,05	1,30	-146,97	0,72638 2	-106,76	258,49
Chofer B9	350,25	1850,00	370,26	20,01	0,95	19,01	0,72638 2	13,81	364,06
Chofer B10	321,06	1600,00	320,23	-0,83	1,10	-0,91	0,72638 2	-0,66	320,40
Chofer B11	291,88	1700,00	340,24	48,36	1,05	50,78	0,72638 2	36,89	328,77
Chofer B12	350,25	1765,00	353,25	3,00	1,00	3,00	0,72638 2	2,18	352,43
Chofer B	350,25	1780,00	356,25	6,00	1,00	6,00	0,72638	4,36	354,61

13							2		
Chofer B 14	350,25	1750,00	350,25	0,00	1,00	0,00	0,72638 2	0,00	350,25
Chofer B 15	350,25	1750,00	350,25	0,00	1,00	0,00	0,72638 2	0,00	350,25
Chofer B 16	350,25	1650,00	330,24	-20,01	1,10	-22,02	0,72638 2	-15,99	334,26
Chofer B 17	335,66	1590,00	318,23	-17,43	1,10	-19,18	0,72638 2	-13,93	321,73
Chofer B 18	350,25	1700,00	340,24	-10,01	1,05	-10,51	0,72638 2	-7,63	342,62
Chofer B 19	350,25	1700,00	340,24	-10,01	1,05	-10,51	0,72638 2	-7,63	342,62
Chofer B 20	350,25	1695,00	339,24	-11,01	1,05	-11,56	0,72638 2	-8,40	341,85
TOTAL	6977,19	36030,00	6804,82	-172,37		-237,30	0,72638 2	-172,37	6804,82

(*) Este valor resulta de la resta del coeficiente máximo del CPL= 2, menos el valor normal del CPL dado a cada trabajador, que fue el siguiente:
 Chofer A1=1.15, A2=1.10; A3=0.85; A4=0.85; A5=.90; A6=0.95; A7=0.95;
 A8=0.70; B9=1.05; B10=0.90; B11=0.95; B12=1.00; B13=1.00; B14=1.00;
 B15=1.00; B16=0.90; B17= 0.90; B18=0.95; B19=0.95; B20=0.95.

Salario a descontar

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario a descontar}}{\sum \text{Salario por resultados de cálculo formado}}$$

El salario por resultados de cálculo es la sumatoria de la multiplicación del salario por resultados por el Inverso del CPL, de cada trabajador. Luego, el salario por resultados será:

$$\sum \text{Salario por resultados de cálculo} = \sum \text{SR} \times \text{inverso del CPL} = -237.30$$

$$\text{CDS} = \frac{-172.37}{-237.30} = 0.726382$$

El salario por resultados del trabajador (SRT), será la multiplicación del CDS por el salario por resultados de cálculo, es decir:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo.}$$

El salario a devengar (columna 9) sería la suma algebraica del salario según tiempo real trabajado (columna 1) más (o menos) el salario formado por resultados (columna 8) como se muestra en la tabla anterior.

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de 20 choferes, distribuidos como sigue:

DEPENDENCIAS	Categoría Ocupacional					
	O	S	A	T	D	Total
UEB Transporte Occidente	20					20
Total	20					20

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB y Especialista B Explotación del Transporte.	No exceder el Índice de consumo planificado de combustible / Km. recorrido del equipo. Hacer entrega de la hoja de ruta y carta porte del viaje realizado como máximo a las 24 horas posteriores de haber concluido el viaje.
Jefe de Contabilidad y Finanzas de la UEB.	Fondo de salario mensual (plan y real) de la actividad de transportación de cargas. Producción plan y real, en valores, de la actividad de transportación de cargas.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	CPL.

SISTEMA DE PAGO DE PRODUCCIÓN ENTREGADA (O FACTURADA) MENOS GASTOS (EXCEPTO SALARIOS Y OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO)

Este sistema puede ser aplicado a nivel de una brigada; una finca; una tienda, una granja o un taller de producción. Se considerará como producción entregada o facturada en valores, por ejemplo, cuando la finca entregue productos al punto de recolección, aunque su destino final sea para la venta o para insumo, ya sea cobrada o no; los trabajadores abarcados en el sistema de pago, deben cobrar toda la producción entregada.

I) OBJETIVOS:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

II) INDICADORES

Indicador Formador:

- Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Para ello se requiere una definición clara de la producción a entregar y de los gastos totales, tanto plan como real del período. La producción entregada debe ser certificable y verificable. La Unidad organizativa puede ser un hombre (por ejemplo que atiende una casa de cultivos) un chofer y su ayudante de un camión en una empresa transportista, una brigada, un equipo, un taller, una UEB, etc.

Indicador Condicionante:

Según se trate, pudiera ser:

- Cumplimiento de la productividad prevista en el plan.
- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la condicionante, puede afectar parcial o total la diferencia entre el salario formado por resultados y el salario según tiempo real trabajado, del personal dirigente y personal designado: (especialistas principales, jefes de equipos y jefes de brigadas de la UEB, que están abarcados por este sistema de pago y tengan incidencia en dichos resultados).

Por ejemplo:

- El no cumplimiento de la productividad del trabajo planificada (en valores o unidades físicas) afecta el pago por resultados en un 20%.
- El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada afecta el 100% del salario por resultados a los dirigentes y en un 30% a los jefes de brigadas y especialistas principales.

El personal designado que se considere que tiene incidencia sobre el o los indicadores condicionantes, se deben especificar los cargos, atendiendo a la plantilla.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario a formar se calcula mediante el procedimiento siguiente:

1. **A los ingresos totales** (incluye todos los ingresos por la producción facturada de la Unidad Organizativa, aunque no hayan sido cobrados), se les restan los **gastos totales** (incluye todos los Gastos de la Unidad Organizativa, **excepto salarios por tiempo real trabajado y otros gastos de la fuerza de trabajo**), a saber:

- Materias Primas
- Combustibles y lubricantes
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos
- Otros gastos monetarios, según la naturaleza de la actividad de la Empresa

Ingresos por la producción facturada – gastos totales (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo) = SALDO 1

2. De este **SALDO 1** se deduce el valor que representa el **por ciento de aporte** de la unidad organizativa a la empresa. **Ver el procedimiento de cálculo más adelante**; determinándose así el **fondo formado, a saber:**

Fondo formado = Saldo 1 – Aporte a la empresa.

Se deducen también:

- 14.0 % Seguridad Social y

- 25.0 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo, **o el que corresponda, si es que la entidad tiene aprobada una bonificación al impuesto sobre utilización de la fuerza de trabajo.**
- El 9.09% de las vacaciones.

Como resultado de estas deducciones, se obtiene el **fondo a distribuir**. Para hacer más expedito el cálculo del fondo a distribuir, se podrá, en dependencia de la bonificación por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo que tenga autorizada la empresa, dividir el fondo formado entre **el coeficiente que corresponda en atención a la bonificación autorizada, considerando además el impuesto del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones, a saber:**

Bonificación al impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.	Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo a considerar.	Coeficiente a aplicar (incluye 14% seg. social, el % impuestos fuerza de trabajo que corresponda y el 9.09% vacaciones.)
0	25%	1.516351
5	20	1.461806
10	15	1.407261
15	10	1.352716
20	5	1.298171
25	0	1.243626

Después de efectuar estas deducciones se obtiene el **Fondo de Salario a Distribuir**.

3. El Fondo de Salario a Distribuir, puede ser igual, superior o inferior al salario según tiempo real trabajado correspondiente al período.

Cuando el fondo de salario a distribuir **es mayor** que el salario según tiempo real trabajado, **se ha cumplido el indicador formador** y se ha creado un salario adicional (por resultados o por sobre cumplimiento). De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene el **fondo de salarios por resultados formado (por sobre cumplimiento)**. Si por el contrario, el Fondo de Salario a Distribuir **es inferior** al salario según tiempo real trabajado, **se ha incumplido el indicador formador** y la magnitud del fondo de salario a distribuir será el monto de salario a pagar. De la diferencia entre el fondo de salario a distribuir y el salario según tiempo real trabajado, se obtiene la magnitud **del salario a penalizar**.

4. De cumplirse el indicador formador; o sea, se creó un pago por resultados, se debe **garantizar que el monto formado por resultados no deteriore la relación gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan**, para no afectar los niveles de eficiencia de la entidad; para ello, se procede de la siguiente manera:

4.1 Se calcula la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; para ello recalculamos el gasto total, con el objetivo de evaluar si se deteriora o no el gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan de 0.87.

4.2 Se multiplica el salario por resultados por 1.516351 o el coeficiente que corresponda, para hallar el salario por resultados re-calculado.

4.3 Se determina el **gasto total re-calculado**, mediante la suma del gasto total real + el salario por resultados re-calculado.

4.4 Se determina el gasto total re-calculado por peso de producción entregada o facturada, dividiendo el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada entre la producción real entregada o facturada (ingresos reales).

4.5 Se compara si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es inferior, igual o superior respecto al planificado (0.87) y:

- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es \leq **Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado**, procede el pago por resultados.
- Si el gasto total recalculado por peso de producción entregada o facturada es $>$ **Gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado**, habrá que ajustar la cuantía del salario por resultados hasta el valor en que no se deteriore el gasto total por peso de producción entregada o facturada planificado.

En este sistema de pago, cuando se incumple el indicador formador y se forma un salario inferior al salario según tiempo real trabajado, **no procede la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial**, pues el sistema en sus resultados, conlleva la penalización.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DE SALARIOS POR RESULTADOS:

5. La distribución del fondo de salarios por resultados se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado, el resultado de la evaluación individual del trabajo o del CPL de cada trabajador. La empresa determinará cual de los procedimientos se ajusta a sus características.

6. De aplicar, por ejemplo el CPL, se calcula el salario de cálculo, que no es más que la sumatoria del producto del salario según tiempo real trabajado de cada trabajador por su CPL, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, a saber:

$$\text{Salario de Cálculo} = \sum \text{STRT} \times \text{CPL}$$

7. Se calcula el **Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)**, que viene dado por la expresión:

$$\text{CDS} = \text{Fondo de salario por resultados a distribuir} / \sum (\text{Salario de cálculo de los trabajadores})$$

El Salario según tiempo real trabajado incluye la escala más el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial más los incrementos que procedan y estén autorizados, según la legislación aprobada para cada caso, teniendo en cuenta la jornada oficialmente establecida.

8. **El salario por resultados a devengar (SPR) por los trabajadores** será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.

$$\text{SPR} = \text{CDS} \times \text{Salario de cálculo del trabajador}$$

9. **El salario total** a percibir será, el salario según tiempo real trabajado de cada trabajador más el **salario por resultados a devengar (SPR) de cada trabajador, cuando se cumple el indicador formador; de lo contrario, cuando se incumple el indicador formador, el salario a percibir será el fondo a distribuir, que se formó.**

En dependencia al período de pago, la empresa podrá definir el pago de un anticipo a los trabajadores, antes de concluir el período de evaluación de los resultados del sistema de pago, de un X % del salario escala única, más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado, hasta el límite de 8 horas diarias ó 190.6 horas mensuales (no debe ser del 100%, teniendo en cuenta que el resultado, al cerrar el ciclo productivo, puede ser desfavorable y el fondo que se forme por resultados, ser menor que el salario según tiempo real trabajado). El por ciento (%) a pagar como anticipo quedará definido en el diseño del sistema de pago. El pago de lo devengando por anticipo será descontado del salario total por resultados obtenidos al final del ciclo.

Para el personal dirigente y trabajadores no vinculados directamente a la producción o los servicios que pudieran estar abarcados por este sistema, **se establece un tope máximo de hasta un 30% del salario escala más los incrementos que procedan**, como salario a pagar por el resultado del sistema.

V) PERÍODO DE PAGO:

El período de pago podrá ser mensual, trimestral o el del ciclo de producción, según proceda, haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días del período siguiente al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	TOTAL
U.E.B. No. 1	2	5	0	5	13	25
U.E.B. No. 2	4	15	3	12	59	93
U.E.B. No. 3	4	9	3	12	44	72
Total	10	29	6	29	116	190

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR LOS INDICADORES	
Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Producción plan y real entregada o facturada.	Director Contable Financiero
Cumplimiento del Indicador gasto total por peso de ingresos.	Director Contable Financiero
Fondo de salarios real ejecutado y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Por ciento de aporte.	Director Contable Financiero
Gasto total excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.	Director Contable Financiero
Cumplimiento del Plan de productividad	Director Contable Financiero y Director de Capital Humano
Evaluación del CPL de los trabajadores	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL POR CIENTO (%) DE APORTE A LA EMPRESA.

Se toma como base los indicadores planificados para el año o el período (mensual, trimestral o el ciclo productivo; según proceda) de la Unidad Organizativa en cuestión, a saber:

1. **Ingresos Totales planificados por la producción facturada.-**
2. **Gastos Totales planificados** (excepto Salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo (**OGFT**)).-
3. Se determina la diferencia entre estos valores, obteniéndose el **Saldo No. 1**.

Saldo No 1= Ingresos por la producción facturada planificada – gastos totales planificados (excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo)

4. Se determina el fondo de salarios planificado de la UEB, Brigada, etc.; que incluye: salario escala, pago adicional por implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales legalmente establecidos, según el régimen de trabajo oficialmente establecido. **(Al tomar los 12 meses, este salario ya incluye 9.09 % de las vacaciones, pero de ser menos, por ejemplo un trimestre, debe ser calculada)**
5. Se determinan los **OGFT**, calculando el 39% del fondo de salarios calculado anteriormente (incluye el 14 % de la contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo **o el que corresponda, si es que la entidad tiene aprobada una bonificación al impuesto sobre utilización de la fuerza de trabajo** (como se ha calculado el fondo de salarios para 12 meses, ya se ha concebido el pago de las vacaciones; por ello se multiplicó por el 39%)

Restamos al **Saldo No.1 el fondo de salarios planificado afectado por los OGFT**, obteniéndose el **Saldo No. 2** (Este saldo representa el nivel de rentabilidad que genera esta actividad, según el nivel de ingresos y gastos planificados)

6. Se divide el Saldo No.2 entre el Saldo No.1 y obtenemos el % de **Aporte de la UEB**, Brigada, etc., a la Empresa.
7. Mientras la empresa no aplique el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, el por ciento (%) de aporte de la UEB, Brigada, etc., a la Empresa, se calcula de igual forma pero dentro del fondo de salarios no se incluye el monto planificado del pago adicional del perfeccionamiento empresarial.

Unidad Organizativa	Por ciento (%) de aporte con pago adicional	Por ciento (%) de aporte sin pago adicional
U.E.B. No. 1	69.0	76.1
U.E.B. No. 2	76.9	82.1
U.E.B. No. 3	15.2	34.2

De modificarse los ingresos, los gastos, la cantidad de trabajadores abarcados en el sistema de pago y consecuentemente el fondo de salarios o el impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo, **será necesario recalcularse el por ciento de aporte a la empresa.** Igualmente es necesario aclarar que el **por ciento de aporte a la empresa se puede calcular de forma mensual, trimestral, semestral o anual** en dependencia de las características de la producción o los servicios. Así por ejemplo, en el turismo el primer cuatrimestre tiene una característica diferente al resto de los meses, igual sucede con la producción agrícola, o la tabacalera, la producción de cerveza, etc. Lo cual debe tenerse en cuenta para el cálculo de la tasa de aporte a la empresa.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CUANDO SE PRODUCE UN SALDO DE PRODUCCIÓN ENTREGADA (O FACTURADA) MENOS GASTOS (EXCEPTO SALARIOS Y OGFT) QUE SUPERA AL SALARIO SEGÚN TIEMPO REAL TRABAJADO.

Supongamos una **finca Agroforestal**, que tiene un total de 15 trabajadores abarcados (un jefe de brigada y 14 operarios agropecuarios) en el sistema de pago de **producción entregada menos gastos**, cumplió el indicador condicionante referido al cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada, el período de pago es trimestral y la información base es la siguiente:

Para la determinación del por ciento de aportes, se contó con la información siguiente:

Ingreso total anual: \$149200.00

Gasto total anual: \$129800.00, incluye salario e impuestos asociados a la fuerza de trabajo

Fondo de salario mensual: \$5395.00

Salario afectado por OGFT para un año: \$5395.00 x12 meses x1.39= \$89988.60, (caso de cálculo anual).

Saldo 1= Ingresos – Gastos, excepto salarios y OGFT

Saldo 1= \$149200 – (\$129800.00- \$89988.60)= \$109388.60

Saldo 2= Saldo 1- (Fondo salarios x 12 x OGFT)= \$109388.60 – (5395.00 x 12 x 1.39)

Saldo 2= \$109388.60 - \$89988.60 = \$19400.00

$$\% \text{ de aportes} = \frac{\text{Saldo 2}}{\text{Saldo 1}} \times 100 = \frac{\$19400.00}{\$109388.60} = 17.7349\%$$

Datos reales obtenidos en el trimestre

- Ingresos Totales reales del trimestre: \$53678.45
- Gastos totales reales del trimestre: \$33531.67 (incluye salario)
- Salario por tiempo real trabajado en el trimestre (STRT): \$ 15369.38
- Gasto total por peso de Ingreso total acumulado planificado: 0.87
- Salarios x 1.516351= \$23305.37

I) OBJETIVOS:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

II) INDICADORES

Indicador Formador:

- Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.

Indicador Condicionante:

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada afecta el 50% del salario por resultados a los dirigentes y en un 30% a los Jefes de brigadas y resto de los trabajadores.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

1.- Calculemos el SALDO 1:

Saldo 1= Ingreso totales – Gastos totales (excepto salarios y OGFT)

Saldo 1= 53678.45- (33531.67 – 23305.37)= (53678.45 – 10226.30)

Saldo 1=\$43452.15

2.- Calculemos el Aporte a la empresa.

Aporte a la utilidad de la empresa: SALDO 1 X % de Aporte = \$ 43452.15 x 17.7349% = **\$7706.20**

3.- Calculemos el Fondo Formado= Saldo 1 - Aporte a la empresa

Fondo Formado= 43452.15 - 7706.20 = **\$35745.96**

4.- Calculemos el Fondo a Distribuir = Fondo Formado / 1.516351 = 35745.96 / 1.516351 = 23573.67

5.- Comprobemos si el Fondo a Distribuir es \geq o $<$ que el salario según tiempo real trabajado:

Como **\$ 23573.67 > \$ 15369.38**, se cumplió el indicador formador y se creó un salario por resultados o un salario adicional al salario según tiempo real trabajado.

6.- Calculemos el Salario por Resultados = Fondo a distribuir – STRT = 23573.67 – 15369.38 = 8204.29

7.- Calculemos ahora la incidencia del salario por resultados en los gastos totales; para ello recalculamos el gasto total.

Multipliquemos el salario por resultados por 1.516351:
 $8204.29 \times 1.516351 = 12440.58$

El gasto total recalculado= gasto total real + salario por resultados recalculado.

$$= \$33531.67 + 12440.58 = \$ 45972.25$$

8.- Calculemos cual sería el gasto total recalculado por peso de ingreso total;
 $\$ 45972.25 / \$53678.45 = 0.856$

9.- Comparar el gasto total recalculado real por peso de ingreso total con el plan

Como **0.856 < 0.870** ello implica que no se deteriora el indicador de eficiencia y procede efectuar el pago:

IV) DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DE SALARIOS POR RESULTADOS:

La distribución del salario por resultados se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el CPL de cada trabajador.

La distribución del salario por resultados por trabajador, teniendo en cuenta que se ha aplicado en la distribución, el CPL, en este sentido, el salario de cálculo total es la suma del producto del salario según tiempo real trabajado por el CPL de cada trabajador en cada mes del trimestre, a saber:

Trabajador	Salario pagado por TRT del trimestre	Salario de cálculo del trimestre (salario por CPL)	CDS	Salario por resultados del trimestre	Salario total del trimestre
1	2	3	4	5=3x4	6= 2+5
1	1965,00	3340,50	0,4219715	1409,60	3374,60
2	1290,00	1935,00	0,4219715	816,51	2106,51
3	1170,00	1521,00	0,4219715	641,82	1811,82
4	1020,83	918,75	0,4219715	387,69	1408,52
5	977,08	1172,50	0,4219715	494,76	1471,84
6	1102,50	1543,50	0,4219715	651,31	1753,81
7	735,00	514,50	0,4219715	217,10	952,10
8	866,25	779,63	0,4219715	328,98	1195,23
9	918,75	735,00	0,4219715	310,15	1228,90
10	945,00	1512,00	0,4219715	638,02	1583,02
11	826,88	578,81	0,4219715	244,24	1071,12
12	930,00	1302,00	0,4219715	549,41	1479,41
13	878,33	1229,67	0,4219715	518,89	1397,22
14	930,00	1302,00	0,4219715	549,41	1479,41
15	813,75	1057,88	0,4219715	446,39	1260,14
Total	15369,37	19442,74	0,4219715	8204,29	23573,65

El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) será:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultados}}{\sum \text{salario de cálculo de los trabajadores}} = \frac{\$8204.29}{\$19442.74} = 0.4219715$$

El salario por resultados a devengar en el trimestre por los trabajadores será el resultado de la multiplicación del CDS por el salario de cálculo de cada trabajador.

El salario total (columna 6) a percibir será, el salario según tiempo real trabajado (columna 2) de cada trabajador más el salario por resultados a devengar (SPR) de cada trabajador (columna 5) menos los anticipos efectuados según tiempo real trabajado hasta un máximo de 190.6horas por mes.

V) PERÍODO DE PAGO:

El período de pago se efectúa trimestralmente, haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días de vencido el trimestre al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	TOTAL
U.E.B. Agroforestal	0	0	0	0	15	15

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR LOS INDICADORES	
Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Producción plan y real entregada o facturada.	Director Contable Financiero
Cumplimiento del Indicador gasto total por peso de ingresos.	Director Contable Financiero
Fondo de salarios real ejecutado y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Por ciento de aporte.	Director Contable Financiero
Gasto total excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.	Director Contable Financiero
Evaluación del CPL de los trabajadores	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CUANDO SE PRODUCE UN SALDO DE PRODUCCIÓN ENTREGADA (O FACTURADA) MENOS GASTOS (EXCEPTO SALARIOS Y OGFT) QUE ES INFERIOR AL SALARIO SEGÚN TIEMPO REAL TRABAJADO.

Supongamos una **finca Agroforestal**, que tiene un total de 15 trabajadores abarcados (un jefe de brigada y 14 operarios agropecuarios) en el sistema de pago de **producción entregada menos gastos**, se incumplió el indicador condicionante referido al cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada; el período de pago es trimestral y la información base es la siguiente:

- Por ciento de aporte calculado: 17.7349% , igual al ejemplo anterior
- Ingresos Totales reales del trimestre: \$40200.00

- Gastos totales reales del trimestre: \$35700.00, incluye salario
- Salario por tiempo real trabajado en el trimestre (STRT): \$ 15369.38
- Salarios x 1.516351= \$23305.37

I) OBJETIVOS:

- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.
- Facilitar la variación de posibles decisiones a tomar, que permita la selección de aquellas variantes que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Vincular a todos los trabajadores al pago por resultados finales de la producción y los servicios prestados.
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores.
- Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de utilidades.

II) INDICADORES

Indicador Formador:

- Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos asociados a la fuerza de trabajo.

Indicador Condicionante:

- Cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada.

El no cumplimiento de la producción entregada o facturada planificada afecta el 50% del salario por resultados a los dirigentes y un 30% a los Jefes de brigadas y resto de los trabajadores.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

1.- Calculemos el SALDO 1:

Saldo 1= Ingreso totales – Gastos totales excepto salarios y OGFT

Saldo 1= 40200.00- (35700.00 – 23305.37)

Saldo 1=\$27805.37

2.- Calculemos el Aporte a la utilidad de la empresa.

Aporte a la utilidad de la empresa: SALDO 1 X % de Aporte = \$ 27805.37 x

17.7349%= **\$4931.27**

3.- Calculemos el Fondo Formado= Saldo 1 - Aporte a la Utilidad

Fondo Formado= 27805.37 – 4931.27= **\$22874.10**

4.- Calculemos el Fondo a Distribuir = Fondo Formado / 1.516351 = 22874.10/ 1.516351 = 15084.97

5.- Comprobemos si el Fondo a Distribuir es \geq o $<$ que el salario según tiempo real trabajado:

Como \$ 15084.97 < \$ 15369.38, se creó un salario inferior al salario según tiempo real trabajado; por consiguiente significa que se **incumplió** el indicador formador.

6.- Calculemos el Salario a penalizar = Fondo a distribuir – STRT = 15084.97 – 15369.38 = - 284.41

Como el resultado es **negativo**, significa que se produjo incumplimiento y al salario según tiempo real trabajado, se deducirá esa magnitud, es decir \$284.41 pues solo se formó **\$15084.97**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DE SALARIOS POR RESULTADOS:

La distribución del salario por resultados (penalización) se efectuará a través del CDS, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y el CPL inverso (2.00 – CPL) de cada trabajador; de manera que se penalice el salario en una cuantía mayor al trabajador que menor CPL tenga definido por su jefe inmediato superior; supongamos la siguiente valoración:

La distribución del salario por resultados por trabajador, teniendo en cuenta que se ha aplicado en la distribución, el CPL, en este sentido, el salario de cálculo total es la suma del producto del salario según tiempo real trabajado por el CPL inverso de cada trabajador en cada mes del trimestre, a saber:

Trabajador	Salario pagado por TRT del trimestre	CPL Inverso	Salario por resultados de cálculo	CDS	Salario a penalizar	Salario a percibir
1	2	3	4= 2x3	5	6=4x5	7= 2-6
1	1965	0,90	1768,50	0,018542	32,79	1932,21
2	1290	0,80	1032,00	0,018542	19,14	1270,86
3	1170	0,80	936,00	0,018542	17,36	1152,64
4	1020,83	1,10	1122,91	0,018542	20,82	1000,01
5	977,08	1,10	1074,79	0,018542	19,93	957,15
6	1102,5	1,00	1102,50	0,018542	20,44	1082,06
7	735	1,15	845,25	0,018542	15,67	719,33
8	866,25	1,10	952,88	0,018542	17,67	848,58
9	918,75	1,15	1056,56	0,018542	19,59	899,16
10	945	1,10	1039,50	0,018542	19,27	925,73
11	826,88	1,20	992,26	0,018542	18,40	808,48
12	930	1,00	930,00	0,018542	17,24	912,76

13	878,33	0,95	834,41	0,018542	15,47	862,86
14	930	0,90	837,00	0,018542	15,52	914,48
15	813,75	1,00	813,75	0,018542	15,09	798,66
Total	15369,37		15338,31	0,018542	284,41	15084,97

El Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) será:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario a penalizar } \$284.41}{\sum \text{ salario de cálculo de los trabajadores } \$15338.31} = 0.018542$$

El salario total a devengar será la diferencia del salario según tiempo real trabajado menos el salario a penalizar.

En el salario a recibir, se deducirá el anticipo efectuado.

V) PERÍODO DE PAGO:

El período de pago se efectúa trimestralmente, haciéndose efectivo el pago en los 15 primeros días de vencido el trimestre al que sirvió de base para la obtención de los resultados.

VI) TRABAJADORES ABARCADOS:

Unidad Organizativa	D	T	A	S	O	TOTAL
U.E.B. Agroforestal	0	0	0	0	15	15

VII) CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR LOS INDICADORES	
Saldo del balance de la producción entregada en valores menos los gastos totales excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Producción plan y real entregada o facturada.	Director Contable Financiero
Cumplimiento del Indicador gasto total por peso de ingresos.	Director Contable Financiero
Fondo de salarios real ejecutado y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Por ciento de aporte.	Director Contable Financiero
Gasto total excepto salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo.	Director Contable Financiero
Gasto total por peso de producción entregada o facturada respecto al plan.	Director Contable Financiero
Evaluación del CPL de los trabajadores	Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.

SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES ESPECIFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Contiene:

1. Sistema de pago por el cumplimiento del Coeficiente de Disponibilidad Técnica del Parque de Equipos (CDT).
2. Sistema de pago para trabajadores de los Grupos de Seguridad Interna, que brindan servicios de Seguridad y Protección en Objetivos.
3. Sistema de pago por el cumplimiento del Índice de Satisfacción del Cliente.
4. Sistema de pago por el cumplimiento del Plan Mensual de Producción de la Unidad Empresarial de Base (UEB).

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL COEFICIENTE DE DISPONIBILIDAD TECNICA DEL PARQUE DE EQUIPOS (CDT) EXPRESADO EN POR CIENTO.

Se aplica a los trabajadores de talleres y brigadas de mantenimiento y reparación de equipos automotores, máquinas de la construcción u otro equipamiento.

I) OBJETIVOS

- Lograr la reducción del tiempo de ejecución de los mantenimientos y reparaciones del parque de equipos automotores, máquinas herramientas u otro equipamiento.
- Uso racional de los recursos materiales.
- Estabilizar la fuerza de trabajo.
- Propiciar la retribución salarial en proporción directa con la cantidad y calidad del trabajo realizado.
- Incrementar el coeficiente de disponibilidad técnica de los equipos automotores, máquinas herramientas u otro equipamiento.

II) Indicadores

Indicador formador:

- Cumplimiento y sobre cumplimiento del Coeficiente Planificado de Disponibilidad Técnica (CDT) expresado en por ciento.

Indicador condicionante:

Se pondrá como indicador condicionante cualquiera de los que midan, en combinación con el indicador formador, la eficiencia real de la unidad organizativa a la que se le aplique el CDT, pudiendo ser:

- Cumplimiento del Plan Mensual de Ventas de la UEB de Transportación (a la cual brinda servicios el taller),
- Cumplimiento del plan de ingresos de la brigada de chóferes (a la cual brinda servicios el taller),

- Cumplimiento del plan de producción del Taller de Maquinado medido en valores (a la cual brinda servicios el taller),
- Otros.

De no cumplirse los indicadores condicionantes, se podrá afectar el salario por resultados obtenidos por el cumplimiento del indicador formador, de manera parcial o total. La magnitud del descuento, en caso que sea parcial, estará en correspondencia con la importancia del indicador y el nivel de incidencia del trabajador o grupo de ellos, en su cumplimiento.

Ejemplo: Indicador Condicionante: **Cumplimiento del Plan Producción del Taller de Maquinado, medido en valores.** De incumplirse el mismo, se afectará el salario por resultados en las siguientes magnitudes:

- Jefe de Taller, el **30%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Electricista Enrollador A (Jefe de brigada) el **25%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Resto de los trabajadores, el **15%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se formará mediante el cumplimiento y sobre cumplimiento del Coeficiente de disponibilidad técnica, cuya formulación es:

$$CDT = \frac{EHex - EHrep.}{EHex} \times 100$$

Donde:

CDT: Coeficiente de disponibilidad técnica.

EHex: Equipos horas en existencia, que viene dado por la multiplicación de la cantidad de equipos del taller por las horas diarias que trabaja el taller por los días promedio del mes que se labora. En caso de laborar más de un turno de trabajo, se tendrá en cuenta el total de las horas a laborar.

EHrep: Equipos horas en reparación, resulta de la estadística promedio mensual real acumulada, del tiempo que los equipos han estado fuera de explotación por reparación (dedicado a los mantenimientos preventivos planificados, por roturas imprevistas, el tiempo en espera por reparar, etc.).

Sólo serán excluidos del número de equipos a considerar, aquellos que sean dados de baja por documentación oficial, según lo establecido en la legislación vigente.

Para determinar el por ciento de cumplimiento del CDT, se multiplica el CDT real logrado por el número de equipos del taller, para conocer la cantidad de equipos que realmente están técnicamente aptos. Se divide la cifra calculada anteriormente con la cantidad de equipos que corresponde con el CDT planificado, obteniéndose de esta relación el por ciento de cumplimiento, a saber:

CDT real X cantidad de equipos = Equipos reales aptos.
CDT plan x cantidad de equipos = Equipos plan;

En ambos casos se expresarán los resultados hasta la centésima cifra.

$$\% \text{ sobre cumplimiento} = \frac{\text{Equipos reales aptos}}{\text{Equipos plan}} \times 100 = \% \text{ de cumplimiento}$$

Por el cumplimiento del plan del CDT, se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario por tiempo real trabajado (se considerará la suma de la tarifa de la escala salarial, el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales autorizados y que procedan, que constituyan base de cálculo para el salario por resultados), que podrá ser de hasta el 5%, de acuerdo con lo que se apruebe en el plan anual de la empresa por el jefe del OACE, CAP o entidad nacional. Por el sobre cumplimiento, se podrá aplicar la proporción de 1 % del salario por cada 1 % de sobre cumplimiento del CDT o proporciones mayores, en correspondencia al nivel de partida del coeficiente de disponibilidad técnica planificado y las potencialidades de su sobre cumplimiento.

Lo anterior obedece a que el CDT conceptualmente no puede cumplirse al 100% ya que existe un volumen de horas equipos por concepto de mantenimiento, que se planifican bien por mantenimiento preventivo planificado, reparaciones menores y reparaciones capitales, que disminuyen la disponibilidad potencial de equipos, lo que impide que su cumplimiento sea al 100 por ciento. En dependencia al estado técnico del parque de equipos y el tiempo de explotación, el coeficiente de disponibilidad técnica resultará menor, al aumentar consecuentemente las horas en reparación en taller.

Por ello, en correspondencia al valor planificado de que se trate y considerando lo explicado anteriormente, **se determinará hasta qué valor máximo de CDT es posible llegar y en consecuencia**, definir la proporción a definir, concibiendo que el máximo a otorgar por resultados, no podrá ser mayor a el 30% del salario por tiempo real trabajado.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, en las empresas que aplican el perfeccionamiento se efectuará una penalización al pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial en las proporciones definidas en el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, de 16 de agosto de 2007.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas, y haberse cumplido el CDT planificado, a nivel del Taller, los trabajadores de las brigadas, directos a la producción, **percibirán el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, sin afectaciones.** El personal dirigente, técnico-administrativo, del taller, si lo hubiese, **se le afecta hasta un 20% el salario obtenido por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador.** Se deberá precisar la magnitud en el sistema de pago.

CUANTÍA (%) DE PAGO POR RESULTADOS POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO O PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR IMPLANTAR EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL POR EL INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Grupos Salariales	Cuantía de pago por resultados hasta el 30%		Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
	Por Cumplir	Por Sobre cumplir	
Del XIV al XV	De acuerdo con lo que se apruebe en el plan anual de la empresa por el jefe del OACE, CAP o entidad nacional.	X % salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Del IX al XIII	De acuerdo con lo que se apruebe en el plan anual de la empresa por el jefe del OACE, CAP o entidad nacional	X % salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Del I al VIII	De acuerdo con lo que se apruebe en el plan anual de la empresa por el jefe del OACE, CAP o entidad nacional	X salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Hasta tanto no se autorice la aplicación del pago adicional, los trabajadores abarcados por el presente sistema de pago, no serán objeto de penalización del salario por el incumplimiento del indicador formador.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Para la distribución del salario formado se podrá utilizar el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), la evaluación del resultado individual del trabajo, o haberse definido indicadores condicionantes específicos, por grupos de trabajadores, áreas, brigadas, etc.

Si se utilizara la evaluación del resultado individual del trabajo, para la distribución del monto salarial formado, se procedería de la siguiente forma:

El monto individual formado, se multiplica por el índice de evaluación individual del trabajo, teniendo en cuenta la calificación obtenida en la evaluación individual del trabajo, como se expresa a continuación:

Resultado de la Evaluación individual del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de Evaluación individual del trabajo
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0.0

Del resultado de la operación anterior, se obtiene el monto de salario por resultados del trabajo, es decir, el salario adicional al salario por tiempo real trabajado.

En este caso la distribución es individual y aquellos trabajadores que obtengan un Índice de evaluación individual del trabajo inferior a 1, recibirán una cuantía inferior a la formada y esa diferencia, engrosará, **en este caso**, las utilidades de la empresa, **no se redistribuye entre los trabajadores.**

El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado de cada trabajador más el salario por resultados, que se obtenga según Índice de evaluación individual del trabajo.

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de **23** trabajadores, distribuidos como sigue:

Taller de Equipos Pesados de la UEB Transportación.	Categoría Ocupacional					
	O	S	A	T	D	Total
Jefe Taller					1	1
Grupo Administrativo.			1	1		2
Brigada No. 1	7					7
Brigada No. 2	4					4

Brigada No. 3	9				9
Total	20	1	1	1	23

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB Transportación	Cumplimiento del Índice de Disponibilidad Técnica Planificado (%).
Director de Contabilidad y Finanzas	Cumplimiento del Plan Producción del Taller de Maquinado, medido en valores.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada	Resultado de la Evaluación Individual del Trabajo.

EJEMPLO DE ESTE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL CDT:

I) OBJETIVOS

- Lograr la reducción del tiempo de ejecución de los mantenimientos y reparaciones del parque de máquinas herramientas del Taller de Maquinado.
- Uso racional de los recursos materiales.
- Estabilizar la fuerza de trabajo.
- Propiciar la retribución salarial en proporción directa con la cantidad y calidad del trabajo realizado.
- Incrementar el coeficiente de disponibilidad técnica de las máquinas herramientas del Taller de Maquinado.
- Cumplimiento del plan de producción en valores, del Taller de Maquinado.

II) INDICADORES

INDICADOR FORMADOR:

- Cumplimiento y sobre cumplimiento del Coeficiente Planificado de Disponibilidad Técnica (al 80%) del Taller de Mantenimiento y Reparación (brinda servicios al Taller de Maquinado).

INDICADOR CONDICIONANTE:

- Cumplimiento del plan de producción en valores, del Taller de Maquinado (a la cual brinda servicios el Taller de Mantenimiento y Reparación). De no cumplirse el indicador Condicionante, se afectará el salario por resultados en las siguientes magnitudes:
- Jefe de Taller, el **30%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Electricista Enrollador A (Jefe de brigada) el **25%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Resto de los trabajadores, el **15%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El Taller de Maquinado cuenta con un total de 20 máquinas herramientas, las cuales trabajan (**no considerar los equipos dados de baja por documentación oficial**) labora diariamente 8 horas y un promedio mensual de 24 días. La estadística acumulada del tiempo que se ha invertido en reparación (dedicado a los mantenimientos preventivos planificados, las reparaciones por roturas imprevistas, el tiempo en espera por reparar, etc.) arrojó un total mensual de 620 horas equipo; por consiguiente, el cálculo real del CDT real será:

Equipos horas en existencia (EH ex) = 20equipos x 8 hrs. x 24 días= **3840 EH ex**.
Equipos horas en reparación (EH rep) =: **620 EH rep**; por consiguiente el **CDT real** será:

$$\text{CDT} = \frac{\text{EH ex} - \text{EH rep.}}{\text{EH ex}} \times 100 = \frac{3840 - 620}{3840} \times 100 = \mathbf{83.8\%}$$

En el plan anual de la empresa se aprobó pagar hasta el **5%** por el cumplimiento del indicador formador, para el año 2008, donde se evidenció un incremento respecto al real logrado en el año 2007. Por el sobre cumplimiento, se aplica la proporción de **2.5 % del salario por cada 1 % de sobre cumplimiento del CDT**, en correspondencia al nivel de partida del coeficiente de disponibilidad técnica planificado (80%) y las potencialidades reales de sobre cumplimiento del indicador de hasta el 90% y el monto total del estímulo a distribuir; o sea, 25 que es la cuantía por sobre cumplimiento dividido entre 10, que es el potencial de sobre cumplimiento del CDT (90% - 80%), arroja la proporción de 2.5% por cada 1% de sobre cumplimiento del CDT. Unido al 5% que se otorga por cumplir, constituye el 30% que como máximo se puede otorgar.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas, y haberse cumplido el CDT planificado, a nivel del Taller, los trabajadores directos a la producción, percibirán el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, **sin afectaciones**. El personal dirigente y técnico-administrativo, del taller, **se le afecta el 20% el salario obtenido por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador**.

CUANTÍA (%) DE PAGO POR RESULTADOS POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO O PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR IMPLANTAR EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL POR EL INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Grupos Salariales	Cuantía de pago por resultados hasta el 30%		Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
	Por Cumplir	Por Sobre cumplir	
Del XIV al XV	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Del IX al XIII	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Del I al VIII	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Como se cumplió el CDT al 83.8%, el cumplimiento será:

83.8% X 20 equipos = 16.76 equipos reales aptos.

80.0% x 20 equipos = 16.0 0 equipos reales plan;

$$\% \text{ sobre cumplimiento} = \frac{\text{Equipos reales aptos}}{\text{Equipos plan}} \times 100 = \frac{16.76}{16.00} \times 100$$

% sobre cumplimiento = **104.75%**.

Monto a formar = 5% por cumplir +11.87% por sobre cumplir (4.75% x 2.5 %) = 16.87%

Monto a formar = 16.87%.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Supongamos el siguiente comportamiento del salario según tiempo real trabajado en el Taller:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado (escala + pago adicional SDGE)	% de estímulo formado	Monto formado	Índice de evaluación individual	Monto salario por resultados	Salario a devengar
1	2	3	4=2x3	5	6=4x5	7=2+6
Jefe Taller	425+200	0.1687	105.44	1.0	105.44	730.44
Técnico	325+105	0.1687	72.54	1.0	72.54	502.54
Mecánico	238.26+68.64	0.1687	51.77	0.85	44.00	350.90
Mecánico	275+75	0.1687	59.04	0.85	50.18	400.18
:	:	0.1687	:	;	:	:
:	:	0.1687	:	;	:	:
:	:	0.1687	:	;	:	:
23	8147	0.1687	1374.40		1202.42	9349.42

En la distribución del salario formado se utilizó la evaluación del resultado individual del trabajo de la siguiente forma:

El monto individual formado, se multiplica por Índice de evaluación individual del trabajo, teniendo en cuenta la calificación obtenida en la evaluación individual del trabajo, como se expresa a continuación:

Resultado de la Evaluación individual del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de Evaluación individual del trabajo
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0.0

Del resultado de la operación anterior, se obtiene el monto de salario por resultados del trabajo, es decir, el salario adicional al salario por tiempo real trabajado.

En este caso la distribución es individual y aquellos trabajadores que obtuvieron un Índice de evaluación individual del trabajo inferior a 1, recibirán una cuantía inferior a la formada y esa diferencia, engrosará, en este caso, las utilidades de la empresa, **no se redistribuye entre los trabajadores.**

El salario total a devengar por el trabajador (columna 7), resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado de cada trabajador (columna 2) más el salario por resultados, que se obtenga según la evaluación individual del trabajo (columna 6).

En este caso como se cumplió además el indicador condicionante, procede efectuar el pago sin afectación por este concepto.

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de **23** trabajadores, distribuidos como sigue:

Taller de Equipos Pesados de la UEB Transportación.	Categoría Ocupacional					Total
	O	S	A	T	D	
Jefe Taller					1	1
Grupo Administrativo.			1	1		2
Brigada No. 1	7					7
Brigada No. 2	4					4
Brigada No. 3	9					9
Total	20		1	1	1	23

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB Transportación	Cumplimiento del Índice de Disponibilidad Técnica Planificado.
Director de Contabilidad y Finanzas	Cumplimiento del plan de producción en valores, del Taller de Maquinado.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada	Resultado de la Evaluación Individual del Trabajo

EJEMPLO DE ESTE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL CDT:

I) OBJETIVOS

- Lograr la reducción del tiempo de ejecución de los mantenimientos y reparaciones del parque de máquinas herramientas del Taller de Maquinado.
- Uso racional de los recursos materiales.
- Estabilizar la fuerza de trabajo.
- Propiciar la retribución salarial en proporción directa con la cantidad y calidad del trabajo realizado.
- Incrementar el coeficiente de disponibilidad técnica de las máquinas herramientas del Taller de Maquinado.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento y sobre cumplimiento del Coeficiente Planificado de Disponibilidad Técnica (80%) del Taller de Mantenimiento y Reparación (brinda servicios al Taller de Maquinado).

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento del plan de producción en valores, del Taller de Maquinado (a la cual brinda servicios el Taller de Mantenimiento y Reparación). De no cumplirse el indicador se afectará el salario por resultados en las siguientes magnitudes:
- Jefe de Taller, el **30%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Electricista Enrollador A (Jefe de brigada) el **25%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Resto de los trabajadores, el **15%** del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El Taller de Maquinado cuenta con un total de 20 máquinas herramientas, las cuales trabajan (**no considerar los equipos dados de baja por documentación oficial**) labora diariamente 8 horas y un promedio mensual de 24 días. La estadística acumulada del tiempo que se ha invertido en reparación (dedicado a los mantenimientos preventivos planificados, las reparaciones por roturas imprevistas, el tiempo en espera por reparar, etc.) arrojó un total mensual de **852** horas equipo; por consiguiente, el cálculo real del CDT real será:

Equipos horas en existencia (EH ex) = $20\text{eq.} \times 8\text{ hrs} \times 24\text{ días} = \mathbf{3840\text{ EH ex.}}$

Equipos horas en reparación (EH rep) =: **852 EH rep**; por consiguiente el **CDT real** será:

$$\text{CDT} = \frac{\text{EH ex} - \text{EH rep.}}{\text{EH ex}} \times 100 = \frac{3840 - 852}{3840} \times 100 = 77.8\%$$

Como el CDT planificado es de 80.0% y se logró realmente un 77.8%, **se incumplió el indicador formador**, por consiguiente, **no procede el pago por resultados y sí la penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, a saber:**

CUANTÍA (%) DE PAGO POR RESULTADOS POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO O PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR IMPLANTAR EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL POR EL INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Grupos Salariales	Cuantía de pago por resultados hasta el 30%		Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
	Por Cumplir	Por Sobre cumplir	
Del XIV al XV	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Del IX al XIII	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Del I al VIII	5%	2.5% salario X 1% de sobre cumplimiento hasta el 25%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Como se cumplió el CDT al 77.8%, el por ciento de incumplimiento será:

$$77.8\% \times 20 \text{ equipos} = 15.56 \text{ equipos reales aptos};$$

$$80.0\% \times 20 \text{ equipos} = 16.00 \text{ equipos reales plan};$$

$$\% \text{ cumplimiento} = \frac{\text{Equipos reales aptos}}{\text{Equipos reales plan}} \times 100 = \frac{15.56}{16.00} \times 100 = \mathbf{97.25\%}$$

El incumplimiento es: 100 – 97.25 = 2.75%

El por ciento a penalizar del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial sería:

- **Para los dirigentes del grupo XIV al XV:**

5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 2.75% de incumplimiento; o sea: 5% x 2.75% = **13.75%**.
13.75% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$27.50 de penalización.**

- **Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 2.75% de incumplimiento; o sea: 3% x 2.75% = **8.25%**.
8.25% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$8.66**
8.25% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores = **\$ 6.18**

- **Para los trabajadores del grupo I al VIII:**

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 2.75% de incumplimiento; o sea: 2% x 2.75% = **5.50%**.
5.5% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos = **\$4.12**
5.5 % de 68.64 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos = \$ 3.77
5.5% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$ 5.77**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Supongamos el siguiente comportamiento del salario según tiempo real trabajado en el Taller:

Grupo	Categoría	Salario escala	Pago	Penalidad por	Pago	Salario a
-------	-----------	----------------	------	---------------	------	-----------

escala		por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan	adicional por SDGE, según tiempo real trabajado.	incumplimiento al pago Adicional	adicional a recibir	devengar
1	2	3	4	5	6=4 - 5	7= 3+6
XIV	D	425.00	200,00	27.50	172.50	597.50
X	T	325.00	105,00	8.66	96.34	421.34
VI	O	238.26	68.64	3.77	64.87	303.13
VII	O	275.00	75,00	4.12	70.88	345.88
;	;	;	;			
	23	6353	1794	105.80	1688.20	8041.20

La distribución del salario (**penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial**), se efectúa individualmente.

El salario a devengar por trabajador (columna 7) es la suma del salario escala según tiempo real trabajado (columna 3) mas el pago adicional a recibir (columna 6).

V) TRABAJADORES ABARCADOS

El presente sistema abarca un total de **23** trabajadores, distribuidos como sigue:

Taller de Equipos Pesados de la UEB Transportación.	Categoría Ocupacional					Total
	O	S	A	T	D	
Jefe Taller					1	1
Grupo Administrativo.			1	1		2
Brigada No. 1	7					7
Brigada No. 2	4					4
Brigada No. 3	9					9
Total	20		1	1	1	23

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) CERTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores son:

Director UEB Transportación	Cumplimiento del Índice de Disponibilidad Técnica Planificado.
Director de Contabilidad y Finanzas	Cumplimiento del plan de producción en

	valores, del Taller de Maquinado.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe taller y de 2 trabajadores elegidos por la brigada	Resultado de la Evaluación Individual del Trabajo

SISTEMA DE PAGO PARA TRABAJADORES DE LOS GRUPOS DE SEGURIDAD INTERNA, QUE BRINDAN SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN OBJETIVOS.

El presente sistema de pago se aplica a los Grupos de Seguridad Interna de las entidades laborales, abarcando además al Especialista o Técnico de Seguridad y Protección.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño del Grupo de Seguridad Interna en el cumplimiento de su misión.
- Propiciar el desarrollo de una cultura en el Grupo de Seguridad Interna encaminada a garantizar la prestación de un servicio de óptima calidad en los objetivos de las entidades laborales.
- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la entidad laboral.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores Formadores:

Indicador formador	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir
Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos ⁽¹⁾ .	10	-5
Mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo.	5	-5
No existencia de hechos delictivos	15	Se afectan los implicados ⁽²⁾
Total	30%	-30%

(1) Se entiende por procedimientos profesionales establecidos, el cumplimiento de los horarios de guardia, la rotación en los turnos, el cumplimiento de los recorridos, la entrega de guardia, entre otros.

(2) Cuando ocurra un hecho delictivo en un objetivo, el Jefe de Grupo o de Turno, según proceda y los Agentes de Seguridad y Protección correspondiente al turno donde ocurrió el hecho delictivo, pierden totalmente el derecho al pago por resultados por el cumplimiento de todos los indicadores formadores y se les penaliza el pago adicional por implantar el

perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, en un 30% a los Jefes de Grupo o de Turno y en un 25 % a los Agentes de Seguridad y Protección implicados.

La cuantía de la penalización por el incumplimiento de los indicadores formadores, será como máximo del 30%.

De ocurrir un hecho delictivo, donde exista, además del Jefe de Grupo, el cargo de Jefe de Turno, en el que esté involucrado el Jefe de Turno, pero no el Jefe de Grupo, por no coincidir el hecho delictivo dentro de su horario de trabajo, este último, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

El resto del personal acogido al sistema de pago, cuando ocurre un hecho delictivo **y no estén implicados en el mismo**, por no ocurrir en el objetivo que custodia, ni en su turno, percibirá el pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos de todos los indicadores; los que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso. Al igual que el párrafo anterior, en dependencia a si el resultado obtenido es positivo o negativo, resultará un pago adicional al salario según tiempo real trabajado, por concepto de cumplimiento de los indicadores o la penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, por incumplir los indicadores formadores, respectivamente.

De existir a nivel de la UEB el Técnico de Seguridad y Protección y de producirse un hecho delictivo, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, de según el caso.

Cuando se produce un hecho delictivo en el que no se puede determinar la culpabilidad de los involucrados, el Director General de la Empresa, suspende el derecho del pago por resultados de manera total del Grupo de Seguridad Interna, donde se produjo el hecho delictivo y al Técnico de Seguridad y Protección, si existiere a nivel de la UEB y penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según lo indicado en la tabla que aparece en el epígrafe de INDICADORES. En este sentido, se aplicará al Técnico de Seguridad y Protección, igual por ciento de penalización, que el del Jefe de Grupo de Seguridad Interna.

Indicadores condicionantes:

- No exceder en el presupuesto de gasto mensual planificado para el Grupo de Seguridad Interna. El incumplimiento de esta condición **afecta parcial** el pago por resultados, según tiempo real trabajado.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

Si el resultado de la suma algebraica anterior **da positivo, se asume que hubo cumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago adicional al salario según tiempo real trabajado o pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, expresado en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado **da negativo, se asume que se ha incumplido los indicadores formadores y por consiguiente, se penalizará el pago adicional del perfeccionamiento empresarial**, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta las magnitudes establecidas en el Decreto No. 281, de 16 de agosto de 2007. A estos efectos, se multiplicará el valor resultante de la suma algebraica por la proporción de la penalización del pago adicional que se determine aplicar por cada 1 por ciento de incumplimiento, según los grupos de complejidad de los trabajadores; en este sentido, debe tenerse presente que **la magnitud porcentual total de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente, a saber:**

Supongamos, por ejemplo, que para la penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, se determinó aplicar las siguientes proporciones:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento de los indicadores formadores.
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

El valor resultante de la multiplicación de la cuantía de la penalización a aplicar por cada por 1 % de incumplimiento según grupos de complejidad de los trabajadores, definidos en la tabla anterior, por el por ciento de incumplimiento de los indicadores formadores (resultado de la suma algebraica) obtenido en el sistema de pago, **no podrá exceder los topes definidos en la tabla anterior**; en cuyo caso se ajustará hasta dichos límites, según corresponda.

De no cumplirse el indicador condicionante, el salario por resultados obtenido, se afectará parcialmente; por ejemplo, en un 30%.

Cuando la empresa incurra en pérdidas, a los trabajadores que están abarcados en el presente sistema de pago, **reciben el salario por resultados, según el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones**. En el caso del Técnico de Seguridad y Protección, se afectará el salario por resultados que obtenga, por el cumplimiento de los indicadores formadores, hasta un 20%. La magnitud que se determine debe quedar explícita en el sistema de pago.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se realiza de manera individual.

El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado más el salario por resultados.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 41 trabajadores distribuidos como sigue:

Unidades Empresariales de Base	Categoría Ocupacional					Total
	D	A	T	O	S	
Grupo de Seguridad Interna de la U.E.B. Comercial	2	-	1	-	20	23
Grupo de Seguridad Interna de la UEB Producción Terminada.	2		1		7	10
Grupo de Seguridad Interna de la U.E.B. Transporte.	1	-	-	-	7	8
Total	5	-	2	-	34	41

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará a los 10 días posteriores al mes evaluado, previa certificación de los funcionarios y dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Especialista "B" Seguridad y Protección. Director de UEB.	Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos. Mantener el armamento y otros medios en buen Estado técnico y haciendo uso correcto del mismo No existencia de Hechos Delictivos.
Director de Contabilidad y Finanzas	No exceder en el presupuesto de Gasto planificado para el Grupo de Seguridad Interna (presupuesto mensual plan y real).

NOTA: En este sistema de pago, aún cuando se paga por el cumplimiento de los indicadores formadores definidos, hasta un 30%, ello **no significa** que esa cuantía sea planificada a los efectos de la determinación del **fondo de salario en el proceso de elaboración el plan**. Este gasto lo cubrirá la empresa con sus ingresos, elevando la eficiencia de sus unidades productivas.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO PARA TRABAJADORES DE LOS GRUPOS DE SEGURIDAD INTERNA, QUE BRINDAN SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN OBJETIVOS, CUANDO SE CUMPLEN LOS INDICADORES FORMADORES.

Supongamos que el grupo de seguridad interna en la UEB Producción Terminada se cumplieron todos los indicadores formadores del sistema de pago. El presupuesto de gasto mensual planificado para el Grupo de de Seguridad Interna, se excedió en el 1.2%; pero en el Objetivo No.3, en el turno de la noche (11:00 PM a 7:00 AM) se produjo un hecho delictivo, siendo el Agente de Seguridad y Protección que cubría esa posición, Rafael Martínez y el Jefe de Turno, durante el cual se determinó que ocurrió el hecho fue Esteban Fernández. Asimismo se precisó que en el horario de trabajo del Jefe de Grupo, no se desarrollaron los hechos. A nivel de la UEB existe un Técnico de Seguridad y Protección.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño del Grupo de Seguridad Interna en el cumplimiento de su misión.
- Propiciar el desarrollo de una cultura en el Grupo de Seguridad Interna encaminada a garantizar la prestación de un servicio de óptima calidad en los objetivos de la entidad laboral.
- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la entidad laboral.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores formadores:

Indicador formador	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir
Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos.	10	-5
Mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo.	5	-5
No existencia de hechos delictivos	15	Se afectan los implicados (²)
Total	30%	-30%

(²) Cuando ocurra un hecho delictivo en un objetivo, el Jefe de Grupo o de Turno, según proceda y los Agentes de Seguridad y Protección correspondiente al turno donde ocurrió el hecho delictivo, pierden totalmente el derecho al pago por resultados por el cumplimiento de todos los indicadores

formadores y se les penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, en un 30% a los Jefes de Grupo o de Turno y en un 25 % a los Agentes de Seguridad y Protección implicados.

De ocurrir un hecho delictivo, donde exista, además del Jefe de Grupo, el cargo de Jefe de Turno, en el que esté involucrado el Jefe de Turno, pero no el Jefe de Grupo, por no coincidir el hecho delictivo dentro de su horario de trabajo, este último, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

De existir a nivel de la UEB el Técnico de Seguridad y Protección y de producirse un hecho delictivo, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, de según el caso.

Indicador condicionante:

- No exceder en el presupuesto de Gasto mensual planificado para el Grupo de Seguridad Interna de la UEB. El incumplimiento de esta condición **afecta en el 30%** el pago por resultados, según tiempo real trabajado.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Como todos los indicadores formadores se cumplieron, los trabajadores abarcados tienen derecho a recibir el pago por resultados, teniendo en cuenta el salario según tiempo real trabajado y la suma de los valores establecidos para el pago por el cumplimiento de cada indicador formador, definido en el sistema de pago, **con excepción de los trabajadores involucrados en los hechos delictivos, ocurrido en el objetivo No. 3**, a saber:

- Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos: Corresponde un **10**
- Por mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico, haciendo uso correcto del mismo: Corresponde un **5**.
- No existencia de hechos delictivos: Corresponde un **15**

Cuantía de pago por cumplimiento de los indicadores formadores: Se suman los valores de los indicadores y el resultado se expresa en por ciento, a saber:

10+5+15= **30%**.

Al monto formado por resultados, se debe afectar la magnitud por el incumplimiento del indicador condicionante; es decir en un 30%.

En el objetivo No. 3, como se produjo un hecho delictivo, implica que los trabajadores de ese objetivo y del turno de 11.00 PM a 7:00 AM, no tienen derecho al pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores y además, se les penalizará el pago adicional del perfeccionamiento, de acuerdo con lo indicado en la tabla que aparece en el epígrafe INDICADORES.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se realiza de manera individual.

Veamos como se procede:

1. Los trabajadores involucrados (objetivo y horario de trabajo en que se desarrolló el hecho delictivo), **no tienen derecho al pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores:** (Agente Rafael Martínez y Jefe Turno Esteban Fernández) y **se les penaliza** el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial en:
Agente, Rafael Martínez: 25% de 75 = **\$18.75** ⁽¹⁾
Jefe Turno, Esteban Fernández: 30% de 75 = **\$22.50** ⁽²⁾

Si se tratase de una entidad laboral que no aplica el sistema de dirección y gestión empresarial o aplicándolo, no tiene autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, no procede aplicar la penalización y no tendrán derecho, los trabajadores involucrados, al pago por resultados.

2. El Jefe de Grupo de Seguridad Interna, pierde el derecho al pago por resultados, por el incumplimiento del indicador; no existencia de hechos delictivos, **pero si recibe** el pago por resultados correspondiente al **resto de los indicadores formadores que se cumplieron**, es decir el 15 (10+5), el que se expresará en por ciento: 15%. De forma similar se procede con el Técnico de Seguridad y Protección.
3. Para el resto de los agentes, el por ciento de cumplimiento resultante está dado por la sumatoria de los valores de los indicadores formadores que se cumplieron, o sea, el 30 (10+5+15), el que se expresará en por ciento: 30%. A su vez, el pago por resultados viene dado por la multiplicación del valor resultante de la suma algebraica, expresado en por ciento, por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, según el tiempo real trabajado.

Veamos lo que percibe cada trabajador, por ejemplo:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado	% por el cumplimiento de los indicadores Formadores	Monto formado	Afectación al salario formado por incumplimiento condicionante	Penalización pago adicional		Posible salario a devengar
	(escala + pago adicional SDGE)				30%	25%	
1	2	3	4=2x3	5= 4x0.3	6	7	8=(2+4)-5 -6 ó (7)
Técnico de Seg. Y Protección	285 + 105	15	58.50	17.55			430.95
Agente 1	260+75	30	100.50	30.15	-	-	405.35
Agente 2	260+75	30	100.50	30.15	-	-	405.35
Agente 3	260+75	30	100.50	30.15	-	-	405.35
;	;	;	;	;	;	;	;
Agente 6	249.59+71.35	30	96.28	28.88	-	-	388.34
Jefe de Grupo	325+75	15	60.00	18.00	-	-	442.00
Rafael Martínez (Agente)	260+75	-	0	-	-	18.75(1)	316.25
Esteban Fernández (Jefe Turno)	315+75	-	0	-	22.50(2)	-	367.50
	3510.94	-	717.28	215.18	22.50	18.75	3971.79

Por no cumplirse el indicador condicionante, el salario por resultados obtenidos, se afectará en la cuantía que se definió en el sistema de pago, en este caso, en un 30%, según se indica en la columna 5 de la tabla anterior.

El pago por resultados entonces sería: La suma de la columna 2 más la columna 4, menos la afectación de la columna 5 (por incumplimiento de la condicionante).

En los casos de los trabajadores pertenecientes al objetivo No. 3 del turno de 11:00 PM a 7:00 AM, involucrados en el hecho delictivo, el pago por resultados sería: Al salario según tiempo real trabajado (columna 2) se le resta la penalización del pago adicional del SDGE, según lo indicado en las columnas 6 ó 7), según corresponda.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de **10** trabajadores distribuidos como sigue:

Unidades Empresariales de Base	Categoría Ocupacional					Total
	D	A	T	O	S	
Grupo Seguridad Interna de la UEB Producción Terminada	2		1		7	10
Total	2	-	1	-	7	10

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará a los 10 días posteriores al mes evaluado, previa certificación de los funcionarios y dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Especialista "B" Seguridad y Protección Director de UEB.	Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos. Mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo No existencia de Hechos Delictivos.
Director de Contabilidad y Finanzas	No exceder en el presupuesto de Gasto planificado para el Grupo de Seguridad Interna (presupuesto mensual plan y real)

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO PARA TRABAJADORES DE LOS GRUPOS DE SEGURIDAD INTERNA, QUE BRINDAN SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN OBJETIVOS, CUANDO SE INCUMPLEN LOS INDICADORES FORMADORES.

Supongamos que en el grupo de seguridad interna de la UEB Producción Terminada se produjeron hechos delictivos que afectan a todo el Grupo de Seguridad Interna y no se cumplió, además, de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos, aunque se mantuvo el armamento y otros medios en buen estado técnico. El presupuesto de Gasto mensual planificado para el Grupo de de Seguridad Interna se cumplió. Los hechos delictivos ocurrieron en los turnos de trabajo en los cuales brindaban servicios los Agentes de Seguridad y Protección, el Jefe de Turno y el Jefe de Grupo. A nivel de la UEB existe un Técnico de Seguridad y Protección.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño del Grupo de Seguridad Interna en el cumplimiento de su misión.
- Propiciar el desarrollo de una cultura en el Grupo de Seguridad Interna encaminada a garantizar la prestación de un servicio de óptima calidad de la entidad laboral.
- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la entidad laboral.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores formadores:

Indicador formador	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir.
Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos.	10	-5
Mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo.	5	-5
No existencia de hechos delictivos	15	Se afectan los implicados (²)
Total	30%	-30%

(²)Cuando ocurra un hecho delictivo en un objetivo, el Jefe de Grupo o de Turno, según proceda y los Agentes de Seguridad y Protección correspondiente al turno donde ocurrió el hecho delictivo, pierden totalmente

el derecho al pago por resultados por el cumplimiento de todos los indicadores formadores y se les penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, en un 30% a los Jefes de Grupo o de Turno y en un 25 % a los Agentes de Seguridad y Protección implicados.

De ocurrir un hecho delictivo, donde exista, además del Jefe de Grupo, el cargo de Jefe de Turno, en el que esté involucrado el Jefe de Turno, pero no el Jefe de Grupo, por no coincidir el hecho delictivo dentro de su horario de trabajo, este último, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

De existir a nivel de la UEB el Técnico de Seguridad y Protección y de producirse un hecho delictivo, no tendrá derecho al pago por resultados que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos, pero sí tendrá derecho, al pago que corresponda al resultado, expresado en por ciento, de la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

Indicador condicionante:

- No exceder en el presupuesto de Gasto mensual planificado para el Grupo de Seguridad Interna de la UEB.

Como no se excedió el presupuesto de gasto, no existirá penalización alguna al salario por resultados.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

1. Se mantuvo el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo un uso correcto del mismo. Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: + 5
2. No se cumplió de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos. Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: - 5
3. Cómo se produjeron hechos delictivos que afectan a todo el Grupo de Seguridad Interna se pierde totalmente el derecho al pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores y se les penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado,

en un 30% al Jefe de Grupo, Jefe de Turno y al Técnico de Seguridad y Protección y un 25 % a los Agentes de Seguridad y Protección.

El caso de empresas que no aplican el pago adicional del perfeccionamiento, no corresponde la penalización, ni tampoco procede el pago por resultados.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se realiza de manera individual.

Veamos como se procede:

1. Los trabajadores involucrados (objetivos y horario de trabajo en que se desarrollaron los hechos delictivos), no tienen derecho al pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores: (Agente de Seguridad y Protección, Jefe de Grupo, Jefe Turno y Técnico de Seguridad y Protección) y se les penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado en:

Agente de Seguridad y Protección: 25% de 75 = \$18.75 *

Agente de Seguridad y Protección: 25% de 71.35 = \$17.84**

Jefe Turno y Jefe de Grupo: 30% de 75 = \$22.50 ***

Técnico de Seguridad y Protección: 30% de 105 = \$31.50****

Veamos lo que percibe cada trabajador, por ejemplo:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado (escala + pago adicional SDGE)	Salario por tiempo real trabajado total	Penalización del pago adicional		salario a devengar
			30%	25%	
1	2	3	4	5	6=3-4 ó (5)
Técnico de Seg. Y Protección	285 + 105	390	31.50****		358.50
Agente 1	260+75	335.00	-	18.75*	316.25
Agente 2	260+75	335.00	-	18.75*	316.25
Agente 3	260+75	335.00	-	18.75*	316.25
;	;			;	;
Agente 6	249.59+71.35	320.94	-	17.84**	303.10
Jefe de Grupo	325+75	400.00	22.50***	-	377.50
Rafael Martínez(Agente)	260+75	335.00	-	18.75*	316.25
Esteban Fernández(Jefe Turno)	315+75	390.00	22.50***	-	367.50

9	3510.94	3510.94	76.50	130.34	3304.10
---	---------	---------	-------	--------	---------

El pago por resultados entonces sería el resultado de restarle a la columna 3 (salario según tiempo real trabajado) la penalización del pago adicional del perfeccionamiento de las columnas 4 ó 5 (afectación de los trabajadores involucrados en el horario de trabajo y objetivo donde se desarrolló el hecho delictivo no detectado).

2. Si por ejemplo, en el objetivo No. 3, cubierto por el Agente de Seguridad y Protección, Rafael Martínez y por Jefe de Turno Esteban Fernández, no ocurrieron hechos delictivos, aún cuando en la UEB Producción Terminada si ocurrieron estos hechos, y si el Jefe de Grupo de Seguridad Interna, **no hubiese sido afectado, por haber ocurrido fuera de su horario de trabajo los hechos delictivos**, el resultado sería **la suma algebraica de:**

Para el Agente de Seguridad y Protección, Rafael Martínez y por Jefe de Turno Esteban Fernández:

- Por mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo. **Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: + 5.**
- Por la no existencia de hechos delictivos. **Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: + 15.**
- **No se cumplió de forma eficiente con los procedimientos profesionales. Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: - 5.**

El valor resultante, expresado en por ciento, será: $+5 +15 - 5 = 15\%$

En este caso, se recibiría por concepto de pago por resultados lo siguiente:

Agente de Seguridad y Protección Rafael Martínez: 15% de 335.00 = **\$50.25**

Jefe de Turno Esteban Fernández: 15% de 390.00= **\$58.50**

Para el cargo de Jefe de Grupo de Seguridad y Protección y Técnico de Seguridad y Protección de la UEB Producciones Terminadas

- Por mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo. **Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: + 5**
- Por la existencia de hechos delictivos en la UEB Producciones Terminadas. **No tiene derecho al pago por resultado que se hubiese formado por el indicador, No existencia de Hechos Delictivos.**

- No se cumplió de forma eficiente con los procedimientos profesionales.
Este indicador aportaría en el cálculo de la suma algebraica: - 5.

El valor resultante, expresado en por ciento será: $+5 + 0 - 5 = 0\%$

En este caso, no se recibiría pago adicional por resultados, devengándose solamente, el **salario según tiempo real trabajado.**

El salario total a devengar sería el salario según tiempo real trabajado (columna 3) más el pago por resultados expresado anteriormente, para cada caso.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de **10** trabajadores distribuidos como sigue:

Unidades Empresariales de Base	Categoría Ocupacional					
	D	A	T	O	S	Total
Grupo Seguridad Interna de la UEB Producción Terminada	2		1		7	10
Total	2	-	1	-	7	10

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El periodo es mensual, el mismo se otorgará a los 10 días posteriores al mes evaluado, previa certificación de los funcionarios y dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Especialista "B" Seguridad y Protección Director de UEB.	Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos. Mantener el armamento y otros medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo. No existencia de Hechos Delictivos.
Director de Contabilidad y Finanzas	No exceder en el presupuesto de Gasto planificado para el Grupo de Seguridad Interna (presupuesto mensual plan y real)

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño en el cumplimiento de su misión.
- Garantizar la prestación de un servicio de óptima calidad e higiene a la empresa y sus UEB.
- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad y niveles bajos de ausentismo.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la Empresa.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores Formadores:

- **Índice de Satisfacción del Cliente en (%).**

Indicador Condicionante:

- **No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual.**
- **No afectación a la propiedad estatal**

El no cumplimiento de estas condicionantes penaliza parcial o total el derecho al pago por resultados a todo el personal abarcado por este sistema de pago.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

CUANTÍA (%) POR EL CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR Y PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Índice de Satisfacción del Cliente	Cuantía del pago por resultados por el cumplimiento del indicador formador
De 94 a 100%	Cobra el 30% del salario base de cálculo
De 85 a 93.9%	Cobra el 20% del salario base de cálculo
De 76% al 84.9%	Cobra el 10% del salario base de cálculo
De 70% al 75.9%	Cobra el 5% del salario base de cálculo
Si es menor de 70%	No se obtiene el pago por resultados y se penaliza el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial en un 3% por cada 1% de incumplimiento hasta el límite del 30% de penalización.

El índice de satisfacción del cliente se calcula mediante encuestas que se realizan a los trabajadores que reciben dichos servicios en la unidad empresarial de base o la empresa, cuya muestra debe ser representativa, en dependencia de la cantidad de comensales, cuya cantidad nunca debe ser menos del 30% del total de trabajadores, según corresponda.

El pago por resultados de cada trabajador, por el cumplimiento del indicador formador, resulta de la multiplicación de la suma del salario escala más los pagos adicionales autorizados y que procedan, según tiempo real trabajado, por el por ciento que corresponda por el cumplimiento del Índice de Satisfacción del Cliente que se logre, de acuerdo a las indicaciones contenidas en los Anexo 1 a este sistema de pago y la tabla anterior.

El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado más el salario por resultados, por el cumplimiento que se obtenga del indicador formador.

Cuando el Índice de Satisfacción del Cliente resulte inferior al 70%, no procede el pago por resultados y **se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento** en la proporción indicada en la tabla anterior, si estuviese autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial. En las empresas que no aplican el perfeccionamiento empresarial, cuando se incumple el indicador formador, no penalizan el salario y sólo reciben el salario según tiempo real trabajado.

Cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados por este sistema de pago (por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios) no recibirán afectación alguna por este concepto.

De estar abarcados en el sistema de pago otros trabajadores afines a la actividad, tales como jefes de unidad empresarial de base, etc.; si la empresa incurre en pérdidas y se cumple con el indicador formador, a estos trabajadores se les afectará el salario por resultados que se forme en hasta un 20%. En el sistema de pago se deberá precisar la cuantía en específico.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario se podrá realizar de manera individual a través del CDS o mediante la utilización del CPL.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 10 trabajadores distribuidos como sigue:

UEB Servicios	D	S	O	Total
Administrador	1			1
Cocinero Integral C (Jefe de brigada)			2	2
Cocinero Integral C			2	2
Auxiliar General de Cocina			3	3
Ayudante General de Elaboración			2	2
Total	1		9	10

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período es mensual, el mismo se otorgará en un plazo de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación del personal responsabilizado con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director UEB Contador D (Esp. Principal).	Índice de Satisfacción del Cliente en % No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual. No afectación a la propiedad estatal.

**ANEXO 1 INDICADORES A TENER PRESENTE EN LA EVALUACIÓN DEL
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
MODELO DE MEDICION**

INDICADOR 1		Puntuación a otorgar por el encuestado.
Cumplimiento de los horarios establecidos en la prestación de los servicios	Se puede otorgar hasta 20 puntos	0-20
INDICADOR 2		
Variedad de los platos ofertados.	Se puede otorgar hasta 25 puntos, sobre la base de la variedad de los platos ofertados, a razón de 5 puntos por cada plato.	0-25
INDICADOR 3		
Cumplimiento de los parámetros de Calidad en la elaboración de los alimentos ofertados.	Se puede otorgar hasta 30 puntos en dependencia de la apreciación del encuestado, en cuanto a la calidad en la elaboración de los alimentos.	0-30
INDICADOR 4		
Cumplimiento de los parámetros de Calidad en la limpieza de las áreas asignadas.	Se puede otorgar hasta 25 puntos en dependencia de la apreciación del encuestado, en cuanto a la calidad en la limpieza de las áreas.	0-25
TOTAL		X*

***X.- EXPRESA LA VALORACIÓN TOTAL DE PUNTOS QUE EL ENCUESTADO ASIGNA POR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.**

Del total de las encuestas realizadas en el período de pago, se sumará la puntuación dada por los trabajadores y el resultado se dividirá entre el total de las encuestas; la cifra resultante será el valor obtenido del índice de satisfacción del cliente, expresado en por ciento.

$$\text{Índice satisfacción cliente} = \frac{\sum \text{De puntos obtenidos en las encuestas a trabajadores.}}{\sum \text{Trabajadores encuestados (nunca menos del 30\% del total)}}$$

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CUANDO SE CUMPLE EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño en el cumplimiento de su misión.
- Garantizar la prestación de un servicio con óptima calidad e higiene en la UEB.

- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad y niveles bajos de ausentismo.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la Empresa.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores Formadores:

- **Índice de Satisfacción del Cliente en (%).**

Indicador Condicionante:

- **No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98.**
- **No afectación a la propiedad estatal.**

El no cumplimiento de estas condicionantes penaliza el derecho al pago por resultados al personal abarcado por este sistema de pago, a saber:

No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98.

- Cocinero Integral C (J Brig.); 20% del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Resto de los trabajadores; 15% del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.

Si se producen robos, u otras afectaciones a la propiedad estatal, se afecta totalmente el derecho al pago por resultados.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Del resultado de las encuestas realizadas a un promedio de 74 trabajadores que representa un 40% de los trabajadores de la unidad empresarial de base de Mecanización, en los diferentes servicios que se brinda, según el modelo de la encuesta, arrojó una puntuación total de 6438 puntos, lo que significa un Índice de satisfacción del cliente de:

Total de Puntuación	6438
-----	-----
Trabajadores Encuestados	74
	= 87%

Asimismo, se comprobó que el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor se excedió en un 1.4% y no hubo afectaciones a la propiedad estatal.

CUANTÍA (%) POR EL CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR Y PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Trabajador	Salario según tiempo real trabajado*	% de pago por resultados formado	Monto formado	Afectación por incumplimiento indicador condicionante.	Salario por resultados formado	Índice de evaluación individual	Salario por resultados a percibir	Salario total a devengar
------------	--------------------------------------	----------------------------------	---------------	--	--------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------

Índice de Satisfacción del Cliente	Cuantía del pago por resultados por el cumplimiento del indicador formador
De 94 a 100%	Cobra el 30% del salario base de cálculo
De 85 a 93.9%	Cobra el 20% del salario base de cálculo
De 76% al 84.9%	Cobra el 10% del salario base de cálculo
De 70% al 75.9%	Cobra el 5% del salario base de cálculo
Si es menor de 70%	No se obtiene el pago por resultados y se penaliza el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial en un 3% por cada 1% de incumplimiento hasta el límite del 30% de penalización.

Como se cumplió el Índice de satisfacción del cliente al 87%, según indica la tabla anterior, se formó el 20% de salario por resultados.

El pago por resultados de cada trabajador, por el cumplimiento del indicador formador, resulta de la multiplicación de la suma del salario escala más los pagos adicionales autorizados y que procedan, según tiempo real trabajado, por el por ciento que corresponda por el cumplimiento del Índice de Satisfacción del Cliente que se logre, de acuerdo a los indicaciones contenidas en el Anexo 1 a este sistema de pago y la tabla anterior.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Supongamos el siguiente comportamiento del salario según tiempo real trabajado, considerando que está aplicado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial:

1	2	3	4=2x3	5=4x0.20 ó (0,15)	6=4-5	7	8=6x7	9=2+8
Cocine ro Integral C (J brig.)	350	0,20	70,00	14,00	56,00	1,00	56,00	406,00
Cocine ro Integral C	330	0,20	66,00	9,90	56,10	1,00	56,10	386,10
Auxiliar Genera l de Cocina	310	0,20	62,00	9,30	52,70	0,85	44,80	354,80
Auxiliar Genera l de Cocina	284,24	0,20	56,85	8,53	48,32	0,85	41,07	325,31
Ayudan te Genera l de Elabora ción	315	0,20	63,00	9,45	53,55	1,00	53,55	368,55
TOTAL	1589,24	0,20	317,85	51,18	266,67		251,52	1840,76

* Es la suma del salario escala, más todos los pagos adicionales aprobados que correspondan, en este ejemplo sólo se expone el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado.

En la distribución del salario formado se utilizó la evaluación del resultado individual del trabajo de la siguiente forma:

Al monto individual formado, se le deduce la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante y al resultado de la operación anterior, se multiplica por el Índice de evaluación individual del trabajo, teniendo en cuenta la calificación obtenida, como se expresa a continuación:

Resultado de la Evaluación individual del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de Evaluación individual del trabajo
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0.0

Del resultado de la operación anterior, se obtiene el monto de salario por resultados del trabajo, es decir, el salario adicional al salario por tiempo real trabajado.

La suma del salario por resultados más el salario según tiempo real trabajado, conforma el salario a devengar por el trabajador, lo que se expresa en la columna 9 de la tabla anterior.

De incurrir la empresa en pérdidas y cumplir los trabajadores del comedor con sus indicadores, reciben el salario formado anteriormente, según lo indicado en la columna 9, sin afectaciones.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 5 trabajadores distribuidos como sigue:

UEB Servicios	S	O	Total
Cocinero Integral C (Jefe de brigada)		1	1
Cocinero Integral C		1	1
Auxiliar General de Cocina		2	2
Ayudante General de Elaboración		1	1
TOTAL		5	5

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación del personal responsabilizado con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Certifican	Indicadores
Director UEB Contador "D" (Especialista Principal).	Índice de Satisfacción del Cliente en %. No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98. No afectación a la propiedad estatal.
Jefe al que se subordina el trabajador.	Resultado de la evaluación individual del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO CUANDO SE INCUMPLE EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

I) OBJETIVOS:

- Contribuir a un mejor desempeño en el cumplimiento de su misión.
- Garantizar la prestación de un servicio de óptima calidad e higiene en la UEB.
- Alcanzar mayor estabilidad en la fuerza laboral, mayor profesionalidad y niveles bajos de ausentismo.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia del personal a la Empresa.
- Optimizar la fuerza de trabajo con que se cuenta.

II) INDICADORES

Indicadores Formadores:

- **Índice de Satisfacción del Cliente en (%).**

Indicador Condicionante:

- **No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98.**
- **No afectación a la propiedad estatal.**

El no cumplimiento de estas condicionantes penaliza el derecho al pago por resultados al personal abarcado por este sistema de pago, a saber:

No deteriorar el **gasto** por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98.

- Cocinero Integral C (J Brig.); 20% del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.
- Resto de los trabajadores; 15% del salario formado por el cumplimiento del indicador formador.

Si se producen robos, u otras afectaciones a la propiedad estatal, se afecta totalmente el derecho al pago por resultados.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Según encuestas realizadas al 40% de los trabajadores (74 trabajadores) pertenecientes a la UEB de Mecanización, en los diferentes servicios que brinda el

personal del comedor, según el modelo de la encuesta, arrojó una puntuación total de 4810 puntos, lo que significa un Índice de satisfacción del cliente de:

$$\frac{\text{Total de Puntuación}}{\text{Trabajadores encuestados}} = \frac{4810}{74} = 65 \%$$

Como **se incumplió el indicador formador**, por consiguiente, no procede el pago por resultados y **se penaliza** del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, a saber:

CUANTÍA (%) POR EL CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR Y PENALIZACIÓN DEL PAGO ADICIONAL POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR FORMADOR.

Índice de Satisfacción del Cliente	Cuantía del pago por resultados por el cumplimiento del indicador formador
De 94 a 100%	Cobra el 30% del salario base de cálculo
De 85 a 93.9%	Cobra el 20% del salario base de cálculo
De 76% al 84.9%	Cobra el 10% del salario base de cálculo
De 70% al 75.9%	Cobra el 5% del salario base de cálculo
Si es menor de 70%	No se obtiene el pago por resultados y se penaliza el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial en un 3% por cada 1% de incumplimiento hasta el límite del 30% de penalización.

Como se cumplió el Índice de satisfacción del cliente al 65%, el incumplimiento será:

Nivel mínimo: 70%

% de cumplimiento: 65%

Nivel de incumplimiento: 70% - 65% = 5%

El por ciento a penalizar del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial sería:

5% x 3% por cada 1% de incumplimiento = 15%, **de acuerdo con lo expresado en la tabla anterior.**

• **Para el Cocinero Integral C (Jefe de Brigada).**

15% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **11.25**

- **Para el Cocinero Integral C.**
15% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **11.25**
- **Auxiliar General de Cocina.**
15% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **11.25**
- **Auxiliar General de Cocina.**
15% de 68.86 de pago adicional del perfeccionamiento = **10.33**
- Ayudante General de Elaboración
15% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **11.25**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Supongamos el siguiente comportamiento del salario según tiempo real trabajado:

Trabajador	Salario escala, según tiempo real trabajado.	Pago adicional* SDGE según TRT	Penalidad por incumplimiento al pago Adicional SDGE**	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5=3-4	6=2+5
Cocinero Integral C (Jefe brigada)	275	75	11.25	63.75	338.75
Cocinero Integral C	255	75	11.25	63.75	318.75
Auxiliar General de Cocina	235	75	11.25	63.75	298.75
Auxiliar General de Cocina	215.38	68.86	10.33	58.53	273.91
Ayudante General de Elaboración	240	75	11.25	63.75	303.75
TOTAL	1220.38	368.86	55.33	313.53	1533.91

*En realidad deben ser todos los pagos adicionales aprobados y que correspondan, en este ejemplo sólo se expone el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado.

**Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

La distribución del salario (**penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial**), se efectúa individualmente.

El salario a devengar por trabajador (columna 6) es la suma del salario escala según tiempo real trabajado (columna 2) mas el pago adicional a recibir (columna 5).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 5 trabajadores distribuidos como sigue:

UEB Servicios	S	O	Total
Cocinero Integral C (J brig.)		1	1
Cocinero Integral C		1	1
Auxiliar General de Cocina		2	2
Ayudante General de Elaboración		1	1
Total		5	5

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El periodo es mensual, el mismo se otorgará en un plazo de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación del personal responsabilizado con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director UEB Contador D (Esp. Principal).	<p>Índice de Satisfacción del Cliente en %</p> <p>No deteriorar el gasto por peso de ingreso mensual planificado del comedor de \$0.98.</p> <p>No afectación a la propiedad estatal.</p>

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB)

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento del plan mensual de producción (unidades físicas o valor) de la UEB.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del plan mensual de producción (unidades físicas o valor) de la UEB (puede ser acumulado).

Indicadores Condicionantes:

Es recomendable utilizar indicadores condicionantes para garantizar que el plan de producción se ejecute con los niveles de eficiencia previstos, los cuales, en dependencia de las características de la actividad de que se trate, pudieran ser por ejemplo: no deteriorar el gasto total por peso de producción acumulado planificado de la UEB, el cumplimiento de la producción seleccionada, el resultado de la evaluación del trabajo individual, entre otros, que muestren la eficiencia.

El incumplimiento de los indicadores seleccionados puede eliminar parcial o totalmente el derecho a la obtención del salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador; por ejemplo:

- El deterioro del gasto total por peso de producción acumulado planificado, a nivel de la UEB, puede afectar el pago por resultados en el 25%.
- El incumplimiento de la producción seleccionada, afecta totalmente el salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador, al personal de dirección.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar el salario por resultados en correspondencia a la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Afectación del pago por resultados
Muy Bien	De 95 a 100	-
Bien	De 80 a 94	15%
Regular	De 70 a 79	25%
Mal (sin resultados)	Menos de 70	100%

En correspondencia a las características de la empresa, se definirá cual o cuales de los indicadores condicionantes procede utilizar.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se formará mediante el cumplimiento del plan mensual de producción. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual, por el Jefe del OACE, CAP o entidad nacional. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento del plan mensual de producción, ó 1.5% por cada 1%, ó 2 % por cada 1% etc. en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y sus posibilidades reales de cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido. Por este motivo es necesario que dentro del gasto que representa el por ciento que se vaya a otorgar por el sobre cumplimiento del indicador formador, se considere además el gasto correspondiente a estos conceptos. Para definir las proporciones, se realizarán los cálculos siguientes:

- a) Se calcula cuánto representa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.

- b) Se calcula cuanto representa el incremento de un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan teniendo en cuenta además, la incidencia del 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la seguridad social y el 25% de impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo o el que haya aprobado el MFP, de tener autorizada una bonificación al impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, de los trabajadores abarcados en este sistema de pago.

Su cálculo queda expresado mediante la fórmula siguiente:

$$(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\% + [(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\%] \times 14\% + [(SE + PA) + (SE + PA) \times 9.09\%] \times 25\%.$$

Donde:

SE.- Salario escala.

PA.- Pagos adicionales que correspondan y estén autorizados.

Todos estos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario escala más los otros pagos adicionales que correspondan por el coeficiente que resulte, en dependencia a si la empresa tuviere bonificado el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, considerando además, la incidencia de la contribución del 14% a la seguridad social y el 9.09% de vacaciones, a saber:

Bonificación al impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.	Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo a considerar.	Coeficiente a aplicar (incluye 14% seg. social, el % impuestos utilización fuerza de trabajo aplicado y el 9.09% vacaciones.)
0	25%	1.516351
5	20%	1.461806
10	15%	1.407261
15	10%	1.352716
20	5%	1.298171
25	0	1.243626

En dependencia de los valores de los incisos a) y b), se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado en el inciso b) no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador, en el inciso a) ya que se debe lograr una relación costo–beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y aportes al Estado.

Ejemplo: Supongamos que una UEB tiene un plan de producción ascendente a 150.000.00 pesos al mes y está compuesta de 35 trabajadores; tienen un fondo de salario planificado (escala más otros pagos adicionales autorizados y que procedan) de \$13475 al mes. La empresa paga los impuestos de utilización de la fuerza de trabajo y seguridad social, sin ninguna bonificación:

a) Se calcula cuánto representa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador; $\$150.000.00 \times 1\% = \1500.00

b) Se calcula cuanto representa el incremento en un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan; para ello, el coeficiente a aplicar será 1.516351, pues aplica el 25% de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo, al no tener autorizada ninguna bonificación, a saber:

$$\$13475 \times 1\% = \$134.75 \times 1.516351 = \$204.33$$

Al comparar el costo del incremento del 1% del salario; \$204.33 y del 1% de la producción (\$1500.00 pesos), se observa que a la empresa le es factible aplicar un 1 por ciento del salario por cada un 1 por ciento de cumplimiento del plan de producción; Igual procedimiento se empleará para validar la aplicación de proporciones superiores (2x1 ó 3x1, etc.).

El salario por resultados (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento Empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, **según el tiempo real trabajado.**

$$SR = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (SE + PApe + OPA)$$

Donde:

SR= Salario por resultados.

Se= Salario escala

PApe= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

OPA = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

En el caso de que se produzca **incumplimiento en el indicador formador se efectuará una penalización al pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado**, en las proporciones definidas en Decreto 281 del 16 de agosto de 2007.

A continuación se desarrolla un ejemplo:

Metodología de Sistemas de Pago

Página 204

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, a que se refiere la tabla anterior, cuando se incumpla el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas, se considera el grupo correspondiente al del cargo técnico definido según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) o el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

Monto de Salario por Resultados Total

CDS=-----

Σ Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la UEB.

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago, siempre y cuando no coincidan con los indicadores condicionantes generales definidos.

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SRT**) por la valoración de su CPL, formándose así el salario por resultados de cálculo (**SRC**)

$$\text{SRC} = \text{SRT} \times \text{CPL}$$

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SRT.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial (**CDS**) se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la UEB}}$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

Si la distribución del salario se realiza de **manera individual**, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

De incurrir la empresa en pérdidas, el salario por resultados de los trabajadores no vinculados directamente a la producción o los servicios de estas UEB, se disminuirá en hasta un 20%, debiéndose concretar en el sistema de pago, la cuantía en específico de la disminución; a los trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios, recibirán su salario por resultados, sin afectaciones.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 87 trabajadores distribuidos como sigue:

UEB	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Construcciones	3	4	1	2	28	38
Maquinado	1	2	-	1	15	19
Producción y Servicios	2	5	2	2	19	30
Total	6	11	3	5	62	87

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real de: <ul style="list-style-type: none"> • Producción mensual de la UEB. • gastos totales por peso de producción acumulado de la UEB. • Producción seleccionada.
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

CONSIDERACIONES SOBRE EL PLAN DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES FÍSICAS O EN VALORES.

La empresa teniendo en cuenta sus características, tipos de producciones, determina como medir el cumplimiento del plan de producción, ello puede ser en unidades físicas o en valores. Se puede medir en unidades físicas como son: toneladas métricas, litros, viajes, Toneladas / kilómetros, cientos o miles de unidades, vuelos, peso total de carga transporta, etc. En valores por lo general se mide en pesos o miles de pesos (o CUC).

Medición en valor

Es característico emplear donde los surtidos son amplios y la diferencia de los productos es sustancial. Su cumplimiento sobre la base del plan acordado se determina mediante la expresión:

Cantidad de valores producidos (Pesos o CUC) en el período.
(Se puede expresar también en miles, millones, etc.)

Cumplimiento =

Cantidad de valores planificados (Pesos o CUC) en el período.
(Se puede expresar también en miles, millones, etc.)

El índice así obtenido se aplicará al salario base de cálculo, según tiempo real trabajado y se obtendrá el salario por los resultados.

Medición en unidades físicas.

Existirán varias variables en este caso, a partir de que las producciones o servicios tengan o no las mismas unidades de medidas, a saber:

Producción unitaria, siempre en la misma unidad de medida.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Cantidad de producción física elaborada (unidades, o TM, o litros, etc.)}}{\text{Cantidad de unidades físicas planificadas (unidades, o TM, o litros, etc.)}}$$

Cuando existan producciones físicas expresadas en una sola unidad de medida, el cumplimiento físico puede ser calculado al igual que cuando es una sola producción.

Varias producciones, con una misma unidad de medida.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\sum \text{De las unidades producidas (TM, o Litros, Kg, o unidades, etc.)}}{\sum \text{De las producciones planificadas (TM, o litros, o Kg, o unidades etc.)}}$$

Varias producciones con diferentes unidades de medidas.

Cuando existan varias producciones con diferentes unidades de medidas, se utiliza la combinación del método de unidades físicas y el del valor, de manera que se unifique toda la producción a una sola unidad de medida: el dinero (pesos o CUC) como unidad homogénea de las producciones realizadas. Así por ejemplo, en una empresa existen cuatro producciones.

Tipo producción	UM	Precio unitario	Cantidad planificada en el período	Cantidad producida y aceptada por SGC	Importe Plan	Importe real
		(pesos)				
1	2	3	4	5	6=3 x 4	7=3 x 5
Producto "A"	litros	3,25	900	810,0	2925,00	2632,50

Producto "B"	TM	250,00	63,5	65,0	15875,00	16250,00
Producto "C"	Uno	78,00	1200,0	1200,0	93600,00	93600,00
Producto "D"	Metros	5,50	1757,5	1500,0	9666,25	8250,00
					122066,25	120732,50

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Importe real (en valores)} \quad 120732.50}{\text{Importe plan (en valores)} \quad 122066.25} \times 100 = 98.9\%$$

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE LA UEB (QUE GENERAN LAS PRODUCCIONES Y SERVICIOS DE LA EMPRESA).

Supongamos que el plan mensual de producción de la UEB Producción y Servicios se cumple al 110%, el gasto total por peso de producción acumulado, que aparece como indicador condicionante, no se deterioró respecto al plan. Por el cumplimiento del indicador formador, el Ministro en el plan anual de la empresa, autorizó pagar hasta el **5%** por el cumplimiento del indicador formador. La formación del salario es colectiva y aplican como mecanismo de distribución, el CPL sobre el salario formado por resultados. El salario escala más los incrementos que procedan, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados fue de \$11030.00.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento del plan mensual de producción de la unidad empresarial de base.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del plan mensual de producción de la UEB.

Indicador condicionante:

- No deteriorar el gasto total por peso de producción acumulado planificado de la UEB.

El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 25%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

- a) De manera individual: por cumplir el indicador formador se autorizó por el Jefe del organismo pagar hasta un 5% del salario base de cálculo.
- b) Por sobre cumplir se pagará a razón de por cada 1% de sobre cumplimiento se pagará un 1.2% de salario, pues se determinó que:
 - a) El 1% de sobre cumplimiento del plan de producción de la UEB (\$54000) representa **\$540.00**.
 - b) El 1.2% del salario base de cálculo de los trabajadores abarcados es:
 $\$11030 \times 1.2\% = \mathbf{\$132.36}$

Otros pagos asociados a la fuerza de trabajo: 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo. (Considerar el coeficiente de 1.516351, para este caso), significaría: $\$132.36 \times 1.516351 = \mathbf{\$200.70}$

O sea: **$\$540.00 > \$ 200.70$**

Se concluye que la relación costo–beneficio es favorable pues se incrementa la eficiencia de la entidad y los aportes al Estado.

Luego al cumplir y sobre cumplir al 110% la UEB, la formación del salario será: 5% por cumplir más $1.2 \times 10 = 12$, por sobre cumplir, para un total del 17% (5% + 12%).

Se ha formado un **17%** por concepto de pago por resultados del trabajo, siendo **el monto de salario por resultados colectivo (MSRC) de:**

MSRC = STRT x 17%

Donde:

MSRC = Monto de salario por resultados colectivo.

STRT= Salario por tiempo real trabajado (incluye la escala + pago adicional del perfeccionamiento solamente, en este caso)

MSRC = $\$11030.00 \times 17\% = \mathbf{\$1875.10}$

Como se cumplió la condicionante referida al no deterioro del gasto total por peso de producción acumulado planificado, no procede aplicar afectación alguna al monto de salario por resultados formado.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución colectiva del salario formado, aplicando el CPL será:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan*	Monto formado individual	CPL	Monto de cálculo Formado	CDS	Salario por resultados a percibir	Salario a devengar
		(MF)		(MCF)			
1	2	3=2 x 0.17	4	5=3 x 4	6	7= 5 x 6	8=2+7
A ¹	655,00	111,35	1,10	122,49	0,921493	112,87	767,87
B ¹	430,00	73,10	1,00	73,10	0,921493	67,36	497,36
C	490,00	83,30	1,10	91,63	0,921493	84,44	574,44
D	350,00	59,50	1,00	59,50	0,921493	54,83	404,83
E	430,00	73,10	0,85	62,14	0,921493	57,26	487,26
F ¹	335,00	56,95	1,30	74,04	0,921493	68,22	403,22
G	460,00	78,20	1,00	78,20	0,921493	72,06	532,06
:	:	:	:	:	:		
:	:	:	:	:	:		
30	11030,00	1875,10		2034,85	0,921493	1875,10	12905,10

* Incluye el salario escala más todos los pagos adicionales aprobados y que procedan, en este caso sólo se Incluye el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado.

(¹).- Dirigentes y personal de administración (técnicos, administrativos de servicios y operarios) pertenecientes a la oficina central de la UEB, no directos a producción.

Al utilizar el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplica el monto formado de cada trabajador (MF) por la valoración de su CPL, formándose así el Monto de Cálculo Formado (**MCF**)

$$\text{MCF} = \text{MF} \times \text{CPL}$$

Donde:

MCF.- Monto de Cálculo Formado.

MF.- Monto formado por trabajador.

CPL.- Coeficiente de Participación Laboral individual.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtiene mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto Formado Total}}{\Sigma \text{ Del Monto de Cálculo Formado}} = \frac{1875.10}{2034.85} = 0.921493$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplica por el monto de cálculo formado de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

SRT = CDS X Monto de cálculo formado del trabajador.

El salario total a devengar (columna 8) será la suma del salario según tiempo real trabajado (Columna 2) más lo percibido por resultados (columna 7).

De incurrir la empresa en pérdidas, el salario por resultados de los trabajadores dirigentes y personal de administración (técnicos, administrativos de servicios y operarios) pertenecientes a la oficina central de la UEB, no directos a la producción o los servicios, se les disminuirá, por ejemplo, en un 20% el salario por resultados que le hubiese correspondido (de la columna 7). El resto de los trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios, recibirán todo el salario por resultados (de la columna 7) sin afectaciones.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Los trabajadores que forman la oficina central de la UEB

UEB Producción y Servicios	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Dirigentes y personal de administración (técnicos, administrativos de servicios y operarios) no directos a la producción.	1	3	2	2		8
Resto de los trabajadores directos a la producción	1	2			19	22
TOTAL	2	5	2	2	19	30

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real de: <ul style="list-style-type: none">• Producción mensual de la UEB.• Gastos totales por peso de producción acumulado de la UEB.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe UEB y de 2 trabajadores elegidos.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL PLAN MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE LA UEB (QUE GENERAN LAS PRODUCCIONES Y SERVICIOS DE LA EMPRESA).

Supongamos que el plan mensual de producción de la UEB producción y Servicios se cumple al 92%, lo que implica que no se formó pago por resultados, a pesar que no se deterioró el gasto total por peso de producción acumulado planificado de la UEB; por consiguiente hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado.

I) OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento del plan mensual de producción de la unidad empresarial de base.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Mejorar la eficiencia.
- Incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de producción.

II) INDICADORES:

Indicador formador:

- Cumplimiento del plan mensual de producción de la UEB.

Indicador condicionante:

- No deteriorar el gasto total por peso de producción acumulado planificado de la UEB.

El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 25%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por incumplir el indicador formador, **no se crea pago por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial** en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al cumplir la UEB el plan mensual de producción al 92%, se incumplió en un 8% el plan (100% – 92%) y la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento será:

- **Para los dirigentes del grupo XVI al XIX:**

5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8% de incumplimiento; o sea: $5\% \times 8\% = 40\%$.
40% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$80.00 de penalización.**

- **Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8% de incumplimiento; o sea: $3\% \times 8\% = 24\%$.
24% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$25.20**
24% de 100.63 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$24.15**
24% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores = **\$ 18.00**

- **Para los trabajadores del grupo I al VIII:**

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8% de incumplimiento; o sea: 2% x 8% = **16%**.

16% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos= **\$12.00**

16% de 105 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$16.80**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial), en las empresas que aplican el SDGE y tienen autorizado el pago adicional del perfeccionamiento, se efectúa individualmente.

Grupo escala	Categoría	Salario por tiempo real trabajado.	Pago adicional por SDGE, según tiempo real trabajado.	Penalidad por incumplimiento al pago adicional	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6= 4 - 5	7= 3+6
XVI	D	455,00	200,00	80,00	120,00	575,00
X	T	325,00	105,00	25,20	79,80	404,80
XII	T	385,00	105,00	25,20	79,80	464,80
VII	A	275,00	75,00	12,00	63,00	338,00
X	T	325,00	105,00	25,20	79,80	404,80
VI	S	260,00	75,00	12,00	63,00	323,00
XII	D	385,00	75,	18,00	57,00	442,00
X	T	311,45	100,63	24,15	76,48	387,93
;	;	;	;	;	;	;
	30	8505,00	2525,00	440,00	2085,00	10590,00

El salario a devengar por trabajador (columna 7) es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 3) mas el pago adicional a recibir por implantar el perfeccionamiento (columna 6).

Las empresas que no aplican el perfeccionamiento o aplicándolo no tienen autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, recibirían solamente el salario según tiempo real trabajado.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Los trabajadores que forman la oficina central de la UEB

UEB Producción y Servicios	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Dirigentes y personal de	1	3	2	2		8

administración (técnicos, administrativos de servicios y operarios) no directos a la producción.						
Resto de los trabajadores directos a la producción	1	2			19	22
Total	2	5	2	2	19	30

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO:

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES:

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real de: <ul style="list-style-type: none"> • Producción mensual de la UEB. • No deteriorar el gastos total por peso de producción acumulado planificado de la UEB.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta de jefe UEB y de 2 trabajadores elegidos.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

SISTEMAS DE PAGO POR INDICADORES GENERALES Y DE EFCIENICA

Contiene:

- 1.Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento de las utilidades acumuladas del período de la empresa.
- 2.Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la empresa.
- 3.Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman la Organización Superior de Dirección.
- 4.Sistema de pago por el cumplimiento de las actividades fundamentales de la sumatoria de los Indicadores Generales y de Eficiencia de las Empresas que conforman la Organización Superior de Dirección Empresarial.

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO DE LAS UTILIDADES ACUMULADAS DEL PERÍODO DE LA EMPRESA.

Se aplica a **los dirigentes y trabajadores de la oficina central de la empresa**, si es que no están abarcados estos últimos, en un sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, relacionados con sus funciones.

I) OBJETIVOS:

El objetivo de este sistema de pago es lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de utilidades y las ventas y por tanto, el incremento de la eficiencia y eficacia de la empresa en el desempeño de su misión, obteniendo un uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos, motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la Empresa.

Indicador condicionante:

Se podrán definir entre otros los siguientes:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.
- Evaluación individual del resultado del trabajo.
- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada.

El incumplimiento de los indicadores seleccionados puede eliminar parcial o totalmente el derecho a la obtención del salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador; por ejemplo:

El no cumplimiento del plan acumulado de ventas totales de la empresa, puede afectar el pago por resultados en el 30%.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar el salario por resultados en correspondencia a la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Afectación del pago por resultados
Muy Bien	De 95 a 100	-
Bien	De 80 a 94	15%
Regular	De 70 a 79	25%
Mal (sin resultados)	Menos de 70	100%

El incumplimiento de la producción seleccionada, afecta totalmente el salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador, al personal de dirección.

En correspondencia a las características de la empresa, se definirá cual o cuales de los indicadores condicionantes procede utilizar.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se formará mediante el cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la Empresa. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual, por el Jefe del OACE, Presidente CAP o entidad nacional. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento del Plan Acumulado de utilidades del Período, 1.5% por cada 1% ó, 2 % por cada 1% etc., en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y las posibilidades reales que tenga la empresa de su cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido. Por este motivo es necesario que dentro del gasto que representa el por ciento que se vaya a otorgar por el sobre cumplimiento del indicador formador, se considere además el gasto correspondiente a estos conceptos. Para definir las proporciones, se realizarán los cálculos siguientes:

- a) Se calcula cuánto representa para la empresa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.
- b) Se calcula cuanto representa el incremento en un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan, incluyéndole además, el 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo o lo que se haya aprobado por el MFP, de los trabajadores abarcados en este sistema de pago (todos estos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario por 1.516351, si procediere).

En dependencia de esos dos valores se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado en el inciso b) no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador ya que se debe lograr una relación costo – beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y aportes al Estado.

El salario por resultados (**SR**) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, **según el tiempo real trabajado**.

$$\text{SR} = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (\text{SE} + \text{PApe} + \text{OPA})$$

Donde:

SR= Salario por resultados.

Se= Salario escala

PApe= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

OPA = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

En el caso de que se produzca **incumplimiento en el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas acumuladas, se efectuará una penalización al pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado**, en las proporciones definidas en Decreto 281 del 16 de agosto de 2007.

A continuación se desarrolla un ejemplo:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador	Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas acumuladas
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%	70%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%	
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, cuando se incumpla el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas, se considera el grupo correspondiente al del cargo técnico definido según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\sum \text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad organizativa}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.}$$

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago.

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SRT**) por la valoración de su CPL, formándose así el Salario por resultados de cálculo (**SRC**)

SRC= SRT x CPL

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SRT.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$CDS = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$SRT = CDS \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

Si la distribución del salario se realiza de **manera individual**, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central Empresa.	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none">• Utilidades del período de la empresa.• Ventas Totales de la empresa.• Cumplimiento mensual de la producción seleccionada (Plan y Real).
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE UTILIDADES DEL PERÍODO DE LA EMPRESA.

Supongamos que las utilidades acumuladas se cumple al 103% y las ventas totales acumuladas al 105%, lo que implica que se formó una cuantía de 5% por cumplir más un 3% por sobre cumplir (un 1% por cada 1% de sobre cumplimiento), para un total de un 8%. **La formación del salario es colectiva** y aplican como mecanismo de distribución, el CPL sobre el salario formado por resultados. El salario escala más los incrementos que procedan, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados fue de \$14.175.00.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el plan acumulado de utilidades del período de la empresa.
- Lograr el cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del período de la Empresa.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa. El no cumplimiento del indicador condicionante, penaliza el pago por resultados para los **dirigentes de la oficina central de la empresa y especialistas principales** de la **Dirección de Comercialización**, en el 30%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

- a) De manera colectiva: por cumplir el indicador formador se autorizó por el Jefe del organismo en la aprobación del plan anual, pagar un 5%.
- b) Por cada 1% de sobre cumplimiento del indicador formador, se pagará 1% de salario; por consiguiente 3% de sobre cumplimiento X 1% = 3% del salario base de cálculo.

Luego al cumplir y sobre cumplir la empresa el plan acumulado de utilidades del período en el 3%, la formación del salario será:

5% por cumplir más 1% x 3% de sobre cumplimiento = 3%, para un total del 8% (5% + 3%).

Se ha formado un 8% por concepto de pago por resultados del trabajo, siendo **el monto de salario por resultados colectivo (MSRC) de:**

$$\text{MSRC} = \text{STRT} \times 8\%$$

Donde:

MSRC = Monto de salario por resultados colectivo.

STRT= Salario por tiempo real trabajado (incluye la escala + pago adicional del perfeccionamiento solamente, en este caso)

$$\text{MSRC} = \$14.175.00 \times 8\% = \$1.134.00$$

Como se cumplió la condicionante referida al cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la empresa, no procede aplicar penalización alguna al monto de salario por resultados formado.

c) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución colectiva del salario sobre la base del salario devengado por tiempo real trabajado será:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado*	Monto Salario por Resultados (MSR)	CPL	Monto por Resultados de Cálculo (MRC)	CDS	Salario por resultados a percibir	Salario a devengar
1	2	3=2 x 0.08	4	5=3 x 4	6	7= 5 x 6	8=2+7
A	640.00	51.20	1.5	76.80	0.86305	66.28	706.28
B	430.00	34.40	1.0	34.40	0.86305	29.68	459.68
C	420.00	33.60	0.90	30.24	0.86305	26.09	446.09
D	390.00	31.20	0.85	26.52	0.86305	22.88	412.88
E	364.18	29.12	1.3	37.85	0.86305	32.66	396.84
;	;	;	;	;	;	;	;
35	14175.00	1134.00		1313.94	0.86305	1134.00	15309.00

* En la práctica se incluyen todos los pagos adicionales aprobados y que correspondan, en este caso sólo se Incluye el salario escala más el pago adicional del perfeccionamiento según tiempo real trabajado.

El monto por resultados de cálculo (**MRC**) resulta de la multiplicación del monto de salario por resultados individual (MSR) por el CPL de cada trabajador, a saber:

$$\text{MRC} = \text{MSR} \times \text{CPL}$$

Entonces, el CDS resulta de la división del Monto de salario por resultados colectivo (MRSC) entre el monto por resultados de cálculo (**MRC**).

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Colectivo (MSRC)}}{\sum \text{Monto por Resultados de Cálculo (MRC)}} = \frac{1134.00}{1313.94} = 0.86305$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será la multiplicación del CDS por el monto por resultados de cálculo del trabajador (MRC), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{MRC}$$

El salario a devengar por trabajador (columna 8) es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 2) más el salario por resultados a percibir por el trabajador (columna 7).

d) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central Empresa.	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

e) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none">• Utilidades del período de la empresa• Ventas Totales de la empresa.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE UTILIDADES DEL PERÍODO DE LA EMPRESA.

Supongamos que las utilidades acumuladas se cumplen al 94% y las ventas totales acumuladas al 95%, lo que implica que no se formó salario por resultados o por sobre cumplimiento, y hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el plan acumulado de utilidades del período de la empresa.
- Lograr el cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.

- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del período de la Empresa.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.

V) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por incumplir el indicador formador, **no se crea pago por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial** en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al cumplir la empresa el plan de utilidades acumuladas al 94%, se incumplió en un 6% el plan (100% – 94%) y la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento será:

- **Para los dirigentes del grupo XIV al XV:**
4% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 6% de incumplimiento; o sea: $4\% \times 6\% = 24\%$.
24% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$48.00 de penalización.**
- **Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**
3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 6% de incumplimiento; o sea: $3\% \times 6\% = 18\%$.

18% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$18.90**

18% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores= **\$ 13.50**

- **Para los trabajadores del grupo I al VIII:**

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 6% de incumplimiento; o sea: 2% x 6% = **12%**.

12% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos= **\$9.00**

12% de 105 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$ 12.60**

12% de 100.63 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$ 12.07**

VI) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial), se efectúa individualmente.

Grupo escala	Categoría	Salario escala por tiempo real trabajado	Pago adicional por SDGE, según tiempo real trabajado.	Penalidad al pago adicional por incumplimiento indicador formador	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6= 4 - 5	7= 3+6
XV	D	440,00	200,00	48,00	152,00	592,00
X	T	325,00	105,00	18,90	86,10	411,10
IX	T	315,00	105,00	18,90	86,10	401,10
IX	D	315,00	75,00	13,50	61,50	376,50
;	;	;	;	;	;	;
VII	T	263,55	100,63	12,07	88,56	352,11
VI	S	260,00	75,00	9,00	66,00	326,00
;	;	;	;	;	;	;
;	;	;	;	;	;	;
XII	D	385,00	75,00	13,50	61,50	446,50
	35	11060,00	3115,00	540,00	2575,00	13635,00

El salario a devengar por trabajador es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 3) mas el pago adicional a recibir por implantar el perfeccionamiento (columna 6).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

Metodología de Sistemas de Pago

Página 228

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central Empresa.	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none"> • Utilidades del periodo de la empresa • Ventas Totales de la empresa.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO INCURRE EN PÉRDIDAS LA EMPRESA.

Supongamos que la empresa incurre en **pérdidas acumuladas** lo que implica que no se formó pago por resultados y hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el plan acumulado de utilidades del período de la empresa.
- Lograr el cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del período de la Empresa.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la Empresa.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por no cumplirse el indicador formador, **no se crea pago por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, por incurrir la empresa en pérdidas acumuladas,** en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por incurrir en pérdidas acumulada la empresa.
Dirigentes del XIV al XIX	70%
Trabajadores del I al XIII	50%

- **Para los dirigentes del grupo XIV al XIX:**

70% penalización del pago; o sea:

70% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$140.00 de penalización.**

- **Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**

50% penalización del pago; o sea:

50% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$52.50 de penalización.**

50% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$37.50 de penalización**

50% de 100.63 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$50.31 de penalización.**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial), se efectúa individualmente.

Grupo escala	Categoría	Salario escala por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan	Pago adicional por SDGE, según tiempo real trabajado.	Penalidad por incumplimiento al P. Adicional	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6=4 - 5	7= 3+6
XV	D	440.00	200.00	140.00	60.00	500.00
X	T	325.00	105.00	52.50	52.50	377.50
IX	T	315.00	105.00	52.50	52.50	367.50
IX	D	315.00	75.00	37.50	37.50	352.50
VII	T	263.55	100.63	50.31	50.31	313.86
VI	S	260.00	75.00	37.50	37.50	297.50
XII	D	385.00	75.00	37.50	37.50	422.50
;	;	;	;	;	;	;
;	;	;	;	;	;	;
	35	11060.00	3115.00	1875.00	1240.00	12300.00

El salario a devengar por trabajador es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 3) más el pago adicional a recibir del perfeccionamiento (columna 6).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central Empresa.	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none">• Utilidades del periodo de la empresa• Ventas Totales de la empresa.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO DEL PLAN ACUMULADO DE INGRESOS TOTALES DE LA EMPRESA.

Se aplica fundamentalmente a **los dirigentes de la oficina central de la empresa y excepcionalmente a los trabajadores de la misma**, si es que no están abarcados estos últimos, a un sistema de pago por indicadores específicos relacionados con sus funciones.

I) OBJETIVOS:

El objetivo de este sistema de pago es lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos de la empresa y por tanto, el incremento de la eficiencia y eficacia de la misma, en el desempeño de su misión, obteniendo un uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos, motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

INDICADOR FORMADOR:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa.

INDICADOR CONDICIONANTE:

Se podrán definir entre otros los siguientes:

- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada.
- Evaluación individual del resultado del trabajo.
- No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.

El incumplimiento de los indicadores seleccionados puede eliminar parcial o totalmente el derecho a la obtención del salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador; por ejemplo:

El no cumplimiento de la producción seleccionada mensual, afecta totalmente el salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador, al personal de dirección.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar el salario por resultados en correspondencia con la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Afectación del pago por resultados
Muy Bien	De 95 a 100	-
Bien	De 80 a 94	15%
Regular	De 70 a 79	25%
Mal (sin resultados)	Menos de 70	100%

El salario por resultados se puede afectar en el 20%, cuando se deteriore el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.

En correspondencia a las características de la empresa, se definirá cual o cuales de los indicadores condicionantes procede utilizar.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se formará mediante el cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual, por el Jefe del OACE, CAP o entidad nacional. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales, 1.5% por cada 1% ó, 2 % por cada 1% etc. en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y las posibilidades reales que tenga la empresa de su cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido. Por este motivo es necesario que dentro del gasto que representa el por ciento que se vaya a otorgar por el sobre cumplimiento del indicador formador, se considere además el gasto

correspondiente a estos conceptos. Para definir las proporciones, se realizarán los cálculos siguientes:

- c) Se calcula cuánto representa para la empresa el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.
- d) Se calcula cuanto representa el incremento en un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan incluyéndole además el 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuestos por la utilización de la Fuerza de Trabajo o lo que se haya aprobado por el MFP, de los trabajadores abarcados en este sistema de pago (todos estos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario por 1.516351, si procediere).

En dependencia de esos dos valores se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado en el inciso b) no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador ya que se debe lograr una relación costo – beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y el aporte al Estado.

El salario por resultados (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento Empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, **según el tiempo real trabajado**.

$SR = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (SE + PApe + OPA)$
Donde:

SR= Salario por resultados.

SE= Salario escala

PApe= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

OPA = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas acumuladas, **se efectuará una penalización al**

pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, en las proporciones definidas en Decreto 281 del 16 de agosto de 2007.

A continuación se desarrolla un ejemplo:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador	Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas acumuladas la empresa.
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%	70%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%	
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, cuando se incumpla el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas, se considera el grupo correspondiente al del cargo técnico definido según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\sum \text{Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad organizativa}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.}$$

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago.

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SRT**) por la valoración de su CPL, formándose así el Salario por resultados de cálculo (**SRC**)

$$\text{SRC} = \text{SRT} \times \text{CPL}$$

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SRT.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\sum \text{Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

Si la distribución del salario se realiza de **manera individual**, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	CATEGORÍA OCUPACIONAL					
	D	T	A	S	O	Total
Oficina Central Empresa.	4	22	2	1	3	32
Total	4	22	2	1	3	32

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días, posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none">• Ingresos Totales de la empresa.• Índice de gasto total por peso de ingreso total de la empresa.• Cumplimiento mensual de la producción seleccionada (Plan y Real).
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE INGRESOS TOTALES DE LA EMPRESA.

Supongamos que el plan acumulado de los ingresos se cumple al 106% y las utilidades acumuladas al 107%, lo que implica que se formó una cuantía de 5% por cumplir más un 6% por sobre cumplir (un 1% por cada 1% de sobre cumplimiento), para un total de un 11%. **La formación del salario es colectiva** y aplican como mecanismo de distribución, el CPL sobre el salario formado por resultados. El salario escala más los incrementos que procedan, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados fue de \$13709.00. Se cumplió la producción seleccionada y no se deterioró el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa.
- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada.
- No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo, disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados para los **dirigentes de la oficina central de la empresa**, en el 30%.
- No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 20%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

- a) De manera colectiva: por cumplir el indicador formador se autorizó por el Jefe del organismo en la aprobación del plan anual, pagar hasta un 5%.
- b) Por sobre cumplir se pagará a razón de por cada 1% de sobre cumplimiento se pagará 1% de salario; por consiguiente, 6% de sobre cumplimiento X 1% = 6%.

Luego al cumplir y sobre cumplir el plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa en el 106%, la formación del salario será:

5% por cumplir más 1% x 6% de sobre cumplimiento = (5% + 6%) = para un total del 11%

Se ha formado un 11% por concepto de pago por resultados del trabajo, siendo el **monto de salario por resultados colectivo (MSRC) de:**

MSRC = STRT x 11%

Donde:

MSRC = Monto de salario por resultados colectivo.

STRT= Salario por tiempo real trabajado (incluye la escala + pago adicional del perfeccionamiento solamente, en este caso)

MSRC = \$13709.00 x 11%= \$1507.99

Como se cumplieron las condicionantes referidas a la producción seleccionada y no se deterioró el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa, no procede aplicar afectación alguna al monto de salario por resultados formado.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución colectiva del salario sobre la base del salario devengado por tiempo real trabajado será:

Trabajadores	Salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan *	Monto salario por resultados individual	CPL	Monto por resultados de cálculo	CDS	Salario por resultados a percibir	Salario a devengar
		(MSR)		(MRC)			
1	2	3=2 x 0.11	4	5=3 x 4	6	7= 5 x 6	8=2+7
A	655,00	72,05	1,05	75,65	0,951146	71,96	726,96
B	430,00	47,30	1,10	52,03	0,951146	49,49	479,49
C	490,00	53,90	1,05	56,60	0,951146	53,83	543,83
D	335,42	36,90	0,90	33,21	0,951146	31,58	367,00
E	430,00	47,30	0,85	40,21	0,951146	38,24	468,24
F	420,00	46,20	0,85	39,27	0,951146	37,35	457,35
G	625,00	68,75	1,00	68,75	0,951146	65,39	690,39
H	394,17	43,36	0,85	36,85	0,951146	35,05	429,22
:	:		;		0,951146		
32	13709,00	1507,99		1585,45	0,951146	1507,99	15216,99

* Incluye el salario escala más el pago adicional del perfeccionamiento según tiempo real trabajado.

El monto por resultados de cálculo (**MRC**) resulta de la multiplicación del monto de salario por resultados individual (MSR) por el CPL de cada trabajador, a saber:

MRC = MSR x CPL

Entonces, el CDS resulta de la división del Monto de salario por resultados colectivo (MRSC) entre el monto por resultados de cálculo (**MRC**).

$$\text{CDS} = \frac{\sum \text{Monto de Salario por Resultados Colectivo (MSRC)} \quad 1507.99}{\sum \text{Monto por Resultados de Cálculo (MRC)} \quad 1585.45} = 0.951146$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será la multiplicación del CDS por el monto por resultados de cálculo del trabajador (MRC), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{MRC}$$

El salario a devengar por trabajador (columna 8) es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 2) más el salario por r resultados a percibir por el trabajador (columna 7).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					
	D	T	A	S	O	Total
Oficina Central Empresa.	4	22	2	1	3	32
Total	4	22	2	1	3	32

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none"> Ingresos Totales de la empresa. Índice de gasto total por peso de ingreso total de la empresa. Cumplimiento mensual de la producción seleccionada. (Plan y Real).
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos	Evaluación del CPL de los trabajadores.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE INGRESOS TOTALES DE LA EMPRESA.

Supongamos que los ingresos totales acumulado se cumplen al **93%** y se incumple también la producción seleccionada al **97%**, lo que implica que no se formó salario por resultados (adicional al salario según tiempo real trabajado) y hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado.

II) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre el Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa.
- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada.
- No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

III) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa.

Indicadores Condicionantes:

- Cumplimiento mensual de la producción seleccionada. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados para los **dirigentes de la oficina central de la empresa**, en el 30%.
- No deteriorar el índice planificado de gasto total por peso de ingreso total acumulado de la empresa. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 20%.

IV) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por incumplir el indicador formador, **no se crea salario por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial** en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al cumplir el Plan Acumulado de Ingresos Totales de la Empresa al 93%, se incumplió en un 7% el plan (100% – 93%) y la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento será:

Para los dirigentes del grupo XVI al XIX:

5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $5\% \times 7\% = 35\%$.
 35% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$70.00 de penalización.**

Para los dirigentes del grupo XIV al XIV:

4% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $4\% \times 7\% = 28\%$.
 28% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$56.00 de penalización.**

Para los trabajadores del grupo IX al XIII:

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $3\% \times 7\% = 21\%$.
 21% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$22.05.**
 21% de 96.25 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$20.21**
 21% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores = **\$ 15.75**

Para los trabajadores del grupo I al VIII:

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $2\% \times 7\% = 14\%$.
 14% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos = **\$10.50**
 14% DE \$71.88 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos = **\$10.06**

V) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial), se efectúa individualmente.

Grupo escala	Categoría	Salario escala por tiempo real trabajado.	Pago adicional por SDGE, según tiempo real trabajado.	Penalidad al pago adicional por incumplimiento	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6=4 - 5	7= 3+6
XVI	D	455,00	200	70,00	130,00	585,00
X	T	325,00	105	22,05	82,95	407,95
XII	T	385,00	105	22,05	82,95	467,95
VII	A	263,54	71,88	10,06	61,82	325,36
X	T	325,00	105	22,05	82,95	407,95
IX	T	315,00	105	22,05	82,95	397,95
XIV	D	425,00	200	56,00	144,00	569,00
X	T	297,92	96,25	20,21	76,04	373,96
Total	32	10464,00	3245	440	2805,00	13269,00

El salario a devengar por trabajador (columna 7) es la suma del salario escala, según tiempo real trabajado (columna 3) más el pago adicional a recibir por implantar el perfeccionamiento (columna 6).

VIII) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central Empresa.	4	22	2	1	3	32
Total	4	22	2	1	3	32

IX) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

X) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos totales de la empresa. • Índice de gasto total por peso de ingreso total de la empresa. Cumplimiento mensual de la producción seleccionada. (Plan y Real).
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo.	Evaluación del CPL de los trabajadores.

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ACUMULADO DE LAS VENTAS TOTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN.

Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección.

VIII) OBJETIVOS:

El objetivo de este sistema de pago es lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales, de las utilidades del período y por tanto, el incremento de la eficiencia y eficacia de las empresas que conforman la organización superior de dirección y motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas.

IX) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman la organización superior de dirección.

Indicadores condicionantes:

Se podrán definir, entre otros, los siguientes:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la sumatoria de las Empresas que conforman la organización superior de dirección.
- Evaluación individual del resultado del trabajo.

El incumplimiento de los indicadores seleccionados puede eliminar parcial o totalmente el derecho a la obtención del salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador; por ejemplo:

- El no cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período de la sumatoria de las Empresas que conforman la organización superior de dirección, puede afectar el pago por resultados en el 25%.
- La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar el salario por resultados en correspondencia a la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Afectación del pago por resultados
Muy Bien	De 95 a 100	-
Bien	De 80 a 94	15%
Regular	De 70 a 79	25%
Mal (sin resultados)	Menos de 70	100%

- En correspondencia a las características la organización superior de dirección, se definirá cual o cuales de los indicadores condicionantes procede utilizar.

X) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario se formará mediante el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las empresas que conforman la organización superior de dirección. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado, que podrá ser de hasta el 5%, según la aprobación realizada en el marco del plan anual, por el Jefe del OACE, Presidente CAP o entidad nacional. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las Empresas que conforman la organización superior de dirección, 1.5% por cada 1% ó, 2 % por cada 1% etc., en dependencia del nivel de tensión en la planificación del indicador formador y las posibilidades reales que tenga la organización superior de dirección, de su cumplimiento.

Al momento de determinarse el por ciento que se va a otorgar como resultado de este sistema de pago, hay que tomar en consideración que mientras más salario se pague, mayor será también el monto a abonar por concepto de impuestos sobre la utilización de la fuerza de trabajo así como la seguridad social, además de tener que acumularle una cuantía superior a los trabajadores por concepto de vacaciones o descanso retribuido. Por este motivo es necesario que dentro del gasto que representa el por ciento que se vaya a otorgar por el sobre cumplimiento del indicador formador, se considere además el gasto correspondiente a estos conceptos. Para definir las proporciones, se realizarán los cálculos siguientes:

- a) Se calcula cuánto representa para la organización superior de dirección, el sobre cumplimiento en un 1% del indicador formador.
- b) Se calcula cuanto representa el incremento en un 1% del salario escala, más los incrementos que procedan, incluyéndole además, el 9.09% por concepto de vacaciones, el 14% de contribución a la Seguridad Social y el 25% de impuesto

por la utilización de la Fuerza de Trabajo o lo que se haya aprobado por el MFP, de los trabajadores abarcados en este sistema de pago (todos estos elementos se pueden agrupar y multiplicar el incremento de salario por 1.516351, si procediere).

En dependencia de esos dos valores se fija la proporción de que por ciento de salario se va a pagar por cada por ciento de sobre cumplimiento del indicador formador, sobre la base de que el monto de salario calculado en el inciso b) no debe ser mayor ni igual al resultado formado por el sobre cumplimiento del indicador formador ya que se debe lograr una relación costo – beneficio favorable y que se incremente la eficiencia de la entidad y aportes al Estado.

El salario por resultados (**SR**) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento empresarial y otros pagos adicionales que procedan y estén debidamente aprobados, **según el tiempo real trabajado**.

$$\text{SR} = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (\text{SE} + \text{PApe} + \text{OPA})$$

Donde:

SR= Salario por resultados.

Se= Salario escala

PApe= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

OPA = otros pagos adicionales autorizados y que procedan.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se defina en el sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

En el caso de que se produzca **incumplimiento en el indicador formador o la organización superior de dirección incurra en pérdidas acumuladas, se efectuará una penalización al pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado**, en las proporciones definidas en Decreto 281 del 16 de agosto de 2007. A continuación se desarrolla un ejemplo:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador	Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas acumuladas
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%	70%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%	
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, cuando se incumpla el indicador formador o la organización superior de dirección incurra en pérdidas, se considera el grupo de la escala correspondiente al del cargo técnico definido según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

XI) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\Sigma \text{ Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.}$$

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes

específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que reciba el trabajador (**SRT**).

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL, formándose así el Salario por resultados de cálculo (**SRC**)

$$\text{SRC} = \text{SR} \times \text{CPL}$$

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SR.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{Salario por resultados de cálculo del trabajador.}$$

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que reciba el trabajador (**SRT**).

Si la distribución del salario se realiza de **manera individual**, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el por ciento de cumplimiento del indicador formador.

XII) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

OSDE	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

XIII) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

XIV) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Totales de la sumatoria de las empresas que conforman la organización superior de dirección. • Utilidades del período de la sumatoria de las empresas que conforman la organización superior de dirección.
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE VENTAS TOTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO EMPRESARIAL INDUSTRIAL.

Supongamos que el Plan Acumulado de Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial, se cumple al 107% y las utilidades acumuladas del período de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo empresarial al 103%, lo que implica que se formó una cuantía de 5% por cumplir más un 7% por sobre cumplir (un 1% por cada 1% de sobre cumplimiento), para un total de un 12%. **La formación del salario es colectiva** y aplican como mecanismo de distribución, el CPL sobre el salario formado por resultados. El salario escala más los pagos adicionales que procedan y estén autorizados a los trabajadores que laboran en la oficina central del OSDE, según tiempo real trabajado, fue de \$16,955.00. La categoría del Grupo Empresarial es I.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.
- Lograr el cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas que conforman el Grupo Empresarial.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial. El no cumplimiento del indicador condicionante, penaliza el pago por resultados a los trabajadores **del Grupo Empresarial Industrial**, en el 25%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

- a) De manera colectiva: por cumplir el indicador formador se autorizó por el Jefe del organismo en la aprobación del plan anual, pagar un 5%.

b) Por cada 1% de sobre cumplimiento del indicador formador, se pagará 1% de salario; por consiguiente 7% de sobre cumplimiento X 1% = 7% del salario base de cálculo. La cuantía máxima del salario por resultados no podrá exceder el 30% del salario base de cálculo.

Luego al cumplir el Grupo Industrial el plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial en el 107%, la formación del salario será:

5% por cumplir más (1% x 7%) de sobre cumplimiento = 7%, para un total del 12% (5% + 7%).

Se ha formado un 12% por concepto de pago por resultados del trabajo, siendo el **monto de salario por resultados colectivo (MSRC) de:**

$$\text{MSRC} = \text{STRT} \times 12\%$$

Donde:

MSRC = Monto de salario por resultados colectivo.

STRT= Salario por tiempo real trabajado (incluye el salario escala + pago adicional del perfeccionamiento + pago adicional al personal técnico de nivel superior de la organización superior de dirección, en este caso.

$$\text{MSRC} = \$16955.00 \times 12\% = \mathbf{\$2034.60}$$

Como se cumplió la condicionante referida al cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial, se distribuirá totalmente el monto de salario por resultados formado.

c) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución colectiva del salario sobre la base del salario devengado por tiempo real trabajado será:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado más los pagos adicionales procedan*	Pago adicional técnicos nivel superior del OSDE*	Salario total según tiempo real trabajado	Monto salario por resultados (MSR)	CPL	Monto por resultados de cálculo (MRC)	CDS	Salario por resultados a percibir	Salario a devengar
1	2	3	4=2+3	5=4 x 0.12	6	7=5 x 6	8	9= 7 x 8	10=4 + 9
Dirigente	725,00		725,00	87,00	1,00	87,00	0,94415	82,14	807,14

grupo XIX									
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,10	66,00	0,94415	62,31	562,31
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	1,05	56,70	0,94415	53,53	503,53
Técnico grupo XIII (Esp. Principal)	505,00	40,00	545,00	65,40	1,15	75,21	0,94415	71,01	616,01
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,15	69,00	0,94415	65,15	565,15
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	1,10	59,40	0,94415	56,08	506,08
Dirigente grupo XVII	675,00		675,00	81,00	0,95	76,95	0,94415	72,65	747,65
Administrativo grupo VII	350,00		350,00	42,00	0,90	37,80	0,94415	35,69	385,69
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,10	66,00	0,94415	62,31	562,31
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	0,95	57,00	0,94415	53,82	553,82
Técnico grupo XIII (Esp. Principal)	505,00	40,00	545,00	65,40	1,05	68,67	0,94415	64,83	609,83
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,05	63,00	0,94415	59,48	559,48
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	1,00	54,00	0,94415	50,98	500,98
Dirigente grupo XVI	655,00		655,00	78,60	1,05	82,53	0,94415	77,92	732,92
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,05	63,00	0,94415	59,48	559,48
Operario grupo IV	325,00		325,00	39,00	1,00	39,00	0,94415	36,82	361,82
;	;	;	;	;	;	;		;	;
;	;	;	;	;	;	;		;	;
35	16325,00	630,00	16955,00	2034,60		2154,95	0,94415	2034,60	18989,60

*Incluye el salario escala, más todos los pagos adicionales aprobados y que procedan, en este ejemplo sólo se tiene en cuenta el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional al personal técnico de nivel superior de la organización superior de dirección, según tiempo real trabajado.

El monto por resultados de cálculo (**MRC**) resulta de la multiplicación del monto de salario por resultados individual (MSR) por el CPL de cada trabajador, a saber:

$$\text{MRC} = \text{MSR} \times \text{CPL}$$

Entonces, el CDS resulta de la división del Monto de salario por resultados colectivo (MSRC) entre el monto por resultados de cálculo (**MRC**).

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Colectivo (MSRC)} \quad 2034.60}{\sum \text{Monto por Resultados de Cálculo (MRC)} \quad 2154.95} = 0.94415$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será la multiplicación del CDS por el monto por resultados de cálculo del trabajador (MRC), a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{MRC}$$

El salario a devengar por trabajador (columna 10) es la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 4) más el salario por resultados a percibir por el trabajador (columna 9).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

Grupo Empresarial	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VIII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none">• Ventas Totales de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo empresarial.• Utilidades del período de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo empresarial.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo	Evaluación del CPL de los trabajadores.

EJEMPLO DEL SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL PLAN ACUMULADO DE VENTAS TOTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO EMPRESARIAL INDUSTRIAL.

Supongamos que el Plan Acumulado de Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial se cumplen al 92%; las utilidades acumuladas se cumplen al 94%, lo que implica que no se formó salario por resultados o por sobre cumplimiento y hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado. El salario escala más el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial más el incremento adicional para los técnicos de nivel superior (40, 30 ó 20 pesos mensuales) que laboran en la oficina central del OSDE, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados, fue de \$16955.00. La categoría del Grupo Empresarial es I. En el ejemplo se aplicó la penalización individual al pago adicional del perfeccionamiento empresarial, en la distribución del salario.

I) OBJETIVOS:

- Cumplir y sobre cumplir el Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.
- Lograr el cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas que conforman el Grupo Empresarial.

II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de las Ventas Totales de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial Industrial.

Indicador condicionante:

- Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la sumatoria de las Empresas que conforman el Grupo Empresarial. El no cumplimiento del indicador condicionante, penaliza el pago por resultados a los trabajadores **del Grupo Empresarial Industrial**, en el 25%.

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por incumplir el indicador formador, **no se crea pago por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial** en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al cumplir el Grupo Empresarial Industrial el plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo al 92%, se incumplió en un 8% el plan (100% – 92%) y la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento será:

- **Para los dirigentes del grupo XVI al XIX:**
5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8 de incumplimiento; o sea: $5 \times 8 = 40\%$.
40% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$80.00 de penalización.**
- **Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8% de incumplimiento; o sea: $3 \times 8 = 24\%$.

24% de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$25.20**

- **Para los trabajadores del grupo I al VIII:**

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 8% de incumplimiento; o sea: $2 \times 8 = 16\%$.

16% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos= **\$12.00**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial), se efectúa individualmente.

Trabajador	Grupo Escala salarial	Salario escala según tiempo real trabajado	Pago adicional al SDGE*	Pago adicional a técnicos nivel sup. Grupo Empresarial*	Salario total según tiempo real trabajado	Penalidad por incumplir	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6=3+4+5	7	8= 4 -7	9=6-7
Dirigente	XIX	525,00	200,00		725,00	80,00	120,00	645,00
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	25,20	79,80	424,80
Técnico (Esp. Principal)	XIII	400,00	105,00	40,00	545,00	25,20	79,80	519,80
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	25,20	79,80	424,80
Dirigente	XVII	475,00	200,00		675,00	80,00	120,00	595,00
Administrativo	VII	275,00	75,00		350,00	12,00	63,00	338,00
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Técnico (Esp. Principal)	XIII	400,00	105,00	40,00	545,00	25,20	79,80	519,80
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	25,20	79,80	424,80
Dirigente	XVI	455,00	200,00		655,00	80,00	120,00	575,00
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	25,20	79,80	474,80
Operario	IV	250,00	75,00		325,00	12,00	63,00	313,00

;	;	;	;	;	;	;		
35		12355,00	3970,00	630,00	16955,00	1076,80	2893,20	15878,20

*Deben ser todos los pagos adicionales aprobados y que procedan, en el ejemplo sólo se expone el pago adicional del perfeccionamiento empresarial y el pago adicional al personal técnico de nivel superior de la organización superior de dirección, según tiempo real trabajado.

El salario a devengar por trabajador (columna 9) es la diferencia entre el salario total según tiempo real trabajado (columna 6), menos la penalización por el incumplimiento del indicador formador (columna 7).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 35 trabajadores distribuidos como sigue:

Grupo Empresarial	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	24	2	1	3	35
Total	5	24	2	1	3	35

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y Real Acumulado de: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Totales de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo empresarial. • Utilidades del período de la sumatoria de las empresas que conforman el grupo empresarial.
Decisión de los trabajadores a partir de propuesta del jefe de colectivo y de 2 trabajadores elegidos por el colectivo	Evaluación del CPL de los trabajadores.

SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DE LA SUMATORIA DE LOS INDICADORES GENERALES Y DE EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección empresarial, que integran a empresas que por su objeto empresarial, realizan actividades fundamentales diferentes.

I) OBJETIVOS:

El objetivo de este sistema de pago es lograr el cumplimiento de las **actividades fundamentales que desarrollan las empresas que conforman la organización superior de dirección empresarial** y por tanto, el incremento de la eficiencia y su eficacia y motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas.

II) INDICADORES:

INDICADORES FORMADORES:	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir.
Cumplimiento del plan mensual de producción (en unidades físicas o valor) de las Empresas Productoras, de la organización superior de dirección empresarial (Producción seleccionada)	15	-13
Cumplimiento del plan acumulado de ventas en valores, o de las utilidades, o del aporte en CUC de las Empresas Productoras, de la organización superior de dirección empresarial.*	10	-8
Cumplimiento del plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, de la organización superior de dirección empresarial**	5	-4
TOTAL	30	-25

* Se escogerá el indicador que más se ajuste a las características e interés de la organización superior de dirección empresarial.

** Solo en caso de existir.

INDICADOR CONDICIONANTE:

- Evaluación individual del resultado del trabajo.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar parcial o totalmente el salario por resultados en correspondencia al **Índice de evaluación del resultado del trabajo individual**, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de evaluación del resultado del trabajo individual
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

Si el resultado de la suma algebraica anterior **da positivo, se asume que hubo un nivel de cumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago adicional al salario según tiempo real trabajado o pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado de la suma algebraica da negativo, **se asume que hubo incumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación de la penalización al pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, se multiplicará la cuantía de la penalización (de acuerdo con la proporción definida en el sistema de pago por cada por ciento de incumplimiento) por el nivel de incumplimiento que resultó del valor de la suma algebraica, antes expresado.

De no cumplirse el indicador condicionante, el salario por resultados obtenido, de cumplirse los indicadores formadores, se afectará total o parcialmente, en correspondencia al Índice de evaluación del resultado del trabajo individual, que se obtenga.

En el caso de que la resultante de la suma algebraica, sea negativo o la organización superior de dirección empresarial incurra en pérdidas acumuladas, se efectuará una penalización al pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, **según tiempo real trabajado**, en las proporciones definidas en la legislación vigente y de acuerdo con lo definido en la presente ayuda metodológica.

A continuación se desarrolla un ejemplo:

Grupos Salariales	Cuántía de penalización del pago adicional por el incumplimiento de los indicadores formadores.	Cuántía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas acumuladas.
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%	70%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%	
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, a que se refiere la tabla anterior, cuando se incumplan los indicadores formadores o la organización superior de dirección empresarial incurra en pérdidas acumuladas, se considera el grupo correspondiente al del cargo técnico definido, según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

En los casos de que la resultante de la suma algebraica de negativo y ello conlleva a penalización del pago adicional del perfeccionamiento, al multiplicarse este valor resultante por la proporción de la penalización del pago adicional que se determine aplicar por cada por ciento de incumplimiento, según los grupo de complejidad, debe tenerse presente que **la magnitud porcentual de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso, de acuerdo con lo definido en la tabla anterior**, para este ejemplo.

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados}}{\Sigma \text{ Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad organizativa.}}$$

El salario por resultados por trabajador (SRT) será:

SRT = CDS X Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos por áreas o subdivisiones estructurales, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que reciba el trabajador (**SRT**).

Considerando el CPL:

Si se utilizara el Coeficiente de Participación Laboral (**CPL**), se multiplicaría el salario por resultados de cada trabajador (**SR**) por la valoración de su CPL, formándose así el Salario por resultados de cálculo (**SRC**)

SRC= SR x CPL

Donde:

SRC.- Salario por resultados de cálculo.

SR.- Salario por resultados del trabajador.

CPL.- Coeficiente de participación laboral del trabajador.

En este caso, el Coeficiente de Distribución Salarial se obtendría mediante la fórmula siguiente:

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Total}}{\Sigma \text{ Salario por resultados de cálculo de todos los integrantes de la Unidad Organizativa}}$$

El valor del **CDS** que se obtenga al aplicar la fórmula explicada, se multiplicará por el Salario por resultados de cálculo de cada trabajador, para determinar el salario por resultados individual de cada uno de ellos.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

SRT = CDS X Salario por resultados de cálculo del trabajador.

De aplicarse indicadores condicionantes específicos, deberá quedar definida la cuantía de la afectación del salario por resultados que se aplicará por el incumplimiento de cada indicador.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que reciba el trabajador (**SRT**).

Si la distribución del salario se realiza de **manera individual**, se considera el salario de cada trabajador, según tiempo real trabajado y se multiplica por el valor resultante de la suma algebraica, expresado en por ciento, en caso de ser positivo, pues **se ha creado un salario adicional o por resultados**.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que reciba el trabajador, teniendo en consideración el cumplimiento del indicador condicionante.

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

OSDE	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	23	1	0	3	32
Total	5	23	1	0	3	32

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	<p>Cumplimiento del plan mensual de producción (en unidades físicas o valor) de las Empresas Productoras, de la organización superior de dirección empresarial (Producción seleccionada).</p> <p>Cumplimiento del plan acumulado de de ventas en valores, utilidades, aporte en CUC de las Empresas Productoras, de la organización superior de dirección empresarial.</p> <p>Cumplimiento del plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, de la organización superior de dirección empresarial.</p>
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE CUMPLE Y SOBRE CUMPLE EL PLAN DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO EMPRESARIAL CEMENTO VIDRIO.

Supongamos que el plan mensual de producción de cemento de las Empresas Productoras de Cemento del Grupo Empresarial, se cumplió en el 104%; el plan acumulado de ventas en valores de las Empresas Productoras de Vidrio del grupo empresarial se cumplió al 97% y el plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento del grupo, al 105%. La formación del salario es individual y aplican en la distribución del salario la evaluación individual del resultado del trabajo. El salario escala más el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial más el incremento adicional para los técnicos de nivel superior (40, 30 ó 20 pesos mensuales) que laboran en la oficina central del grupo empresarial, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados fue de \$15685.00 La categoría del Grupo Empresarial es II.

I) OBJETIVOS:

- Cumplimiento del Plan Mensual de Producción de Cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial.
- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial.
- Cumplimiento del Plan mensual de Ventas Totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas que conforman el Grupo Empresarial.

II) INDICADORES

Indicadores formadores:	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir.
Cumplimiento del Plan Mensual de Producción de Cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial (Producción seleccionada).	15	-13
Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial.	10	-8
Cumplimiento del Plan mensual de Ventas Totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.	5	-4

TOTAL	30	-25
-------	----	-----

Indicador condicionante:

- Evaluación individual del resultado del trabajo.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar parcial o totalmente el salario por resultados en correspondencia al **Índice de evaluación del resultado del trabajo individual**, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de evaluación del resultado del trabajo individual
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, a saber:

Por cumplir y sobre cumplir el plan mensual de producción de cemento: **Corresponde una cuantía por cumplir del 15%.**

Por incumplir el plan acumulado de ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio: **Corresponde una cuantía por incumplir del -8%.**

Por cumplir y sobre cumplir el plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento del grupo, al 105%: **Corresponde una cuantía por cumplir del 5%.**

Por consiguiente, la suma algebraica por el cumplimiento de los indicadores formadores es:

$$+15\% -8\% + 5\% = +12\%.$$

Se asume que el nivel de cumplimiento de los indicadores formadores es del 12% (valor resultante de la suma algebraica); por consiguiente, se ha formado un 12% por concepto de pago por resultados (**SR**) siendo el mismo de:

$$SR = STRT \times 12\%$$

Donde:

SR = Salario por resultados individual del trabajador.

STRT= Salario por tiempo real trabajado (incluye el salario escala + pago adicional del perfeccionamiento + pago adicional al personal técnico de nivel superior de la organización superior de dirección, en este caso.

El monto de salario por resultados total (**MSRT**), está dado por la multiplicación del STRT del colectivo de trabajadores abarcados, por el por ciento resultante de cumplimiento de los indicadores formadores; a saber:

$$\text{MSRT} = \$15685.00 \times 12\% = \mathbf{\$1882.20}$$

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución del salario formado es individual, teniendo en cuenta la evaluación individual del resultado del trabajo de cada trabajador, a saber:

Trabajador	Salario por tiempo real trabajado más los incrementos que procedan*	Pago adicional técnicos nivel superior del OSDE *	Salario total según tiempo real trabajado	Salario por resultados (SR)	Índice de evaluación del resultado del trabajo individual	Cuántía del salario por resultados a percibir.	Salario a devengar
1	2	3	4=2+3	5=4 x 0.12	6	7=5 x 6	8=4 + 7
Dirigente grupo XVIII	700,00		700,00	84,00	1,00	84,00	784,00
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,00	60,00	560,00
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	0,85	45,90	495,90
Técnico grupo XIII (Esp. Principal)	505,00	40,00	545,00	65,40	1,00	65,40	610,40
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,00	60,00	560,00
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	0,85	45,90	495,90
Dirigente grupo XVII	675,00		675,00	81,00	1,00	81,00	756,00
Administrativo grupo VII	350,00		350,00	42,00	0,75	31,50	381,50
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,00	60,00	560,00
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,00	60,00	560,00
Técnico grupo XIII (Esp. Principal)	505,00	40,00	545,00	65,40	0,85	55,59	600,59
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	0,85	51,00	551,00
Técnico grupo X	430,00	20,00	450,00	54,00	0,00	0,00	450,00

Dirigente grupo XVI	655,00		655,00	78,60	1,00	78,60	733,60
Técnico grupo XI	470,00	30,00	500,00	60,00	1,00	60,00	560,00
Operario grupo IV	325,00		325,00	39,00	0,85	33,15	358,15
Dirigente grupo XV	640,00		640,00	76,80	1,00	76,80	716,80
;	;	;	;		;	;	;
32	15085,00	600,00	15685,00	1882,20		1745,00	17430,00

* Incluye el salario escala más los otros pagos adicionales aprobados, en este ejemplo solo exponemos el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional de los técnicos de nivel superior que laboran en el OSDE, según tiempo real trabajado.

El salario por resultados (**SR**) de cada trabajador se multiplicará por el Índice de evaluación del resultado del trabajo individual, determinándose así la cuantía del salario por resultados a percibir por cada trabajador.

Nótese que el salario penalizado, diferencia entre el monto formado total y la cuantía de pago por resultados a percibir ($\$1882.20 - \$1745.00 = \$137.20$) **no se distribuye, en este caso, sino que pasa a engrosar las utilidades del Grupo Empresarial.**

El salario a devengar por trabajador (Columna 8) será la suma del salario según tiempo real trabajado (columna 4) más el salario por resultados a percibir (columna 7).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

GRUPO EMPRESARIAL	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	23	1	0	3	32
Total	5	23	1	0	3	32

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	Plan y real mensual de producción de cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial (Producción seleccionada). Plan y real acumulado de ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial. Plan y real mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.

EJEMPLO DE SISTEMA DE PAGO, CUANDO SE INCUMPLE EL PLAN DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DE LA SUMATORIA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO EMPRESARIAL CEMENTO VIDRIO.

Supongamos que el plan mensual de producción de cemento de las Empresas Productoras de Cemento del grupo empresarial, se cumplió en el 96%; el plan acumulado de ventas en valores de las Empresas Productoras de Vidrio del grupo empresarial se cumplió al 101% y el plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento del grupo, al 98%. **La formación del salario es individual** y aplican en la distribución del salario la evaluación individual del resultado del trabajo. El salario escala más el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial más el incremento adicional para los técnicos de nivel superior (40, 30 ó 20 pesos mensuales) que laboran en la oficina central del grupo empresarial, según tiempo real trabajado, para el cálculo del salario por resultados fue de \$15685.00 La categoría del Grupo Empresarial es II.

I) OBJETIVOS:

- Cumplimiento del Plan Mensual de Producción de Cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial.
- Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial.
- Cumplimiento del Plan mensual de Ventas Totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.
- Uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos.
- Incentivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de las empresas que conforman el Grupo Empresarial.

II) INDICADORES

Indicadores formadores:	Cuantía por cumplir	Cuantía por incumplir.
Cumplimiento del Plan Mensual de Producción de Cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial (Producción seleccionada).	15	-13
Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial.	10	-8
Cumplimiento del Plan mensual de Ventas Totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.	5	-4
TOTAL	30	-25

Indicador condicionante:

- Evaluación individual del resultado del trabajo.

La evaluación individual del resultado del trabajo, puede afectar parcial o totalmente el salario por resultados en correspondencia a la evaluación, a saber:

Evaluación individual del resultado del trabajo	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de evaluación del resultado del trabajo individual
Muy Bien	De 95 a 100	1.00
Bien	De 80 a 94	0.85
Regular	De 70 a 79	0.75
Mal (sin resultados)	Menos de 70	0

III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, a saber:

Por incumplir el plan mensual de producción de cemento (en TM) de las Empresas productoras de cemento: **Corresponde una cuantía por incumplir del -13%.**

Por cumplir el plan acumulado de ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio: **Corresponde una cuantía por cumplir del 10%.**

Por incumplir el plan mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento del grupo: **Corresponde una cuantía por incumplir del -4%.**

Por consiguiente, la suma algebraica por el cumplimiento de los indicadores formadores es:

$$-13\% + 10\% - 4\% = -7\%$$

Al dar el resultado de la sumatoria algebraica de los indicadores formadores **negativo**, se asume que hubo **incumplimiento** de los indicadores formadores en un 7%; por consiguiente, **se penalizará el pago adicional del perfeccionamiento empresarial** en las cuantías definidas en el decreto 281 de 16 de agosto de 2007, a saber:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Dirigentes del XVI al XIX	5% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%
Dirigentes, del XIV al XV	4% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

En los casos de incumplimientos de los indicadores formadores (**cuando el por ciento resultante de la suma algebraica, de negativo**) al multiplicarse esta cuantía por la proporción de la penalización del pago adicional que se determine aplicar por cada por ciento de incumplimiento, según los grupo de complejidad, debe tenerse presente que **la magnitud porcentual de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso, de acuerdo con lo definido en la tabla anterior**; por ejemplo:

Si la cuantía resultante de la suma algebraica fuera de: $-13 - 8 + 5 = -16$,

Para los dirigentes del grupo XVI al XIX:

5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 16% de incumplimiento; o sea: $5\% \times 16\% = \underline{80\%}$; **esta magnitud excede al 50% que se define en la tabla anterior para estos grupos; por consiguiente se aplicará entonces: 50% de 200 = 100.00 de penalización.**

Calculemos ahora las cuantías de penalización del pago adicional del perfeccionamiento empresarial, **por incumplirse los indicadores formadores** (sumatoria algebraica) en el 7%.

Para los dirigentes del grupo XVI al XIX:

5% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $5\% \times 7\% = \underline{35\%}$. **Esta cuantía es menor al límite máximo del 50% para estos grupos; por consiguiente,**

procede su cálculo: 35% de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$70.00 de penalización.**

Para los dirigentes del grupo XIV y XV:

4% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $4\% \times 7\% = 28\%$. **Esta cuantía es menor al límite máximo del 40% para estos grupos; por consiguiente, procede su cálculo: 28%** de 200.00 de pago adicional del perfeccionamiento = **\$56.00 de penalización.**

Para los trabajadores del grupo IX al XIII:

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $3\% \times 7\% = 21\%$. **Esta cuantía es menor al límite máximo del 30% para estos grupos; por consiguiente, procede su cálculo: 21%** de 105.00 de pago adicional del perfeccionamiento de los técnicos = **\$22.05**

Para los trabajadores del grupo I al VIII:

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea: $2\% \times 7\% = 14\%$. **Esta cuantía es menor al límite máximo del 20% para estos grupos; por consiguiente, procede su cálculo: 14%** de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos= **\$10.50**

IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución del salario (**penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial**), se efectúa individualmente.

Trabajador	Grupo Escala salarial	Salario escala según tiempo real trabajado	Pago adicional del SDGE*	Pago adicional a técnicos nivel sup. Grupo Empresarial.*	Salario total según tiempo real trabajado	Penalidad	Pago adicional a recibir	Salario a devengar
1	2	3	4	5	6=3+4+5	7	8= 4 -7	9=6-7
Dirigente	XVIII	500,00	200,00		700,00	70,00	130,00	630,00
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	22,05	82,95	427,95
Técnico (Esp. Principal)	XIII	400,00	105,00	40,00	545,00	22,05	82,95	522,95
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	22,05	82,95	427,95

Dirigente	XVII	475,00	200,00		675,00	70,00	130,00	605,00
Administrativo	VII	275,00	75,00		350,00	10,50	64,50	339,50
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Técnico (Esp. Principal)	XIII	400,00	105,00	40,00	545,00	22,05	82,95	522,95
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Técnico	X	325,00	105,00	20,00	450,00	22,05	82,95	427,95
Dirigente	XVI	455,00	200,00		655,00	70,00	130,00	585,00
Técnico	XI	365,00	105,00	30,00	500,00	22,05	82,95	477,95
Operario	IV	250,00	75,00		325,00	10,50	64,50	314,50
Dirigente	XV	440,00	200,00		640,00	56,00	144,00	584,00
;	;	;	;	;	;	;	;	;
32		11370,00	3715,00	600,00	15685,00	885,15	2829,85	14799,85

* En la práctica se deben incluir todos los pagos adicionales que correspondan y estén aprobados, en este ejemplo solo exponemos el pago adicional del perfeccionamiento y el pago adicional de los técnicos de nivel superior que laboran en el OSDE, según tiempo real trabajado.

El salario a devengar por trabajador (columna 9) es la diferencia entre el salario total según tiempo real trabajado (columna 6), menos la penalización por el incumplimiento de los indicadores formadores (columna 7).

V) TRABAJADORES ABARCADOS:

El presente sistema abarca un total de 32 trabajadores distribuidos como sigue:

GRUPO EMPRESARIAL	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
Oficina Central	5	23	1	0	3	32
Total	5	23	1	0	3	32

VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.

El período de pago es mensual, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Personal Facultado	Indicadores
Director de Contabilidad y Finanzas	<p>Plan y real mensual de producción de cemento (en TM) de las Empresas Productoras de Cemento, del grupo empresarial (Producción seleccionada).</p> <p>Plan y real acumulado de ventas en valores, de las Empresas Productoras de Vidrio, del grupo empresarial.</p> <p>Plan y real mensual de ventas totales de las Empresas de Servicios y Mantenimiento, del grupo empresarial.</p>
Jefe inmediato al trabajador.	Evaluación individual del resultado del trabajo.