



**Procedimiento para la distribución del pago de utilidades en la Empresa Cárnica Villa Clara/ Procedure for the distribution of profits payment in Villa Clara Meat Company. (págs 39-47)**

**Ing. David Alejandro Noda Rodríguez.**

[davidnodarodriguez@gmail.com](mailto:davidnodarodriguez@gmail.com)

Empresa Cárnica Villa Clara. Cuba

**Dr. C.T Allan Francisco Aguilera Martínez.**

[aaguilera@uclv.edu.cu](mailto:aaguilera@uclv.edu.cu)

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba

**Resumen**

Se presenta un estudio que expone los resultados de la investigación, que postuló como objetivo: Diseñar un procedimiento para la distribución del pago de utilidades en la empresa Cárnica Villa Clara, que le permita hacer una distribución más equitativa y justa, según indicadores establecidos del resultado del trabajo, a la vez que se facilite la integración en el nuevo modelo económico cubano. Se parte del análisis de efectos como poca motivación de los trabajadores a aprovechar más los recursos que se disponen, quedando brechas productivas sin explotar y generándose desperdicios innecesarios, dados principalmente por la poca efectividad del proceder actual. El

procedimiento propuesto parte del principio de que cada cual sea remunerado según la complejidad, la cantidad y la calidad del trabajo realizado, haciendo que el empleado valore que cada desperdicio que se genere innecesariamente es un ingreso que deja de percibir. Partiendo del análisis del proceder actual, de los factores que inciden en su poca efectividad y de la legislación vigente, se realizan las propuestas de mejoras.

**Palabras Clave:** Distribución de Utilidades; Estimulación del Trabajo; Sistemas de Pago.

**Abstract**

The study exposes the results of an investigation, which has as its objective: Design a procedure for the distribution of the payment of profits in the Meat Company of Villa Clara to make a more equitable and fair distribution. This will be done according to established indicators of the result of the work, while starting from the analysis of effects such as little motivation of the workers to take more advantage of the resources available, leaving productive gaps unexploited and generating unnecessary waste, mainly due to the little effectiveness of the current procedure. The proposed procedure is based on the principle that everyone is paid according to the complexity, quantity and quality of the work performed, making the employee appreciate that each waste generated unnecessarily is income that he stops receiving. Based on the analysis of the current procedure, the factors that affect its ineffectiveness and the current legislation, proposals for improvements are made.



**Keywords:** Work Stimulation; Profit Distribution, Payment Systems.

## Introducción

La empresa, es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Pero estas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial. Este proceso se conoce como organización empresarial o estructuración del negocio.

Ninguna labor de gestión y administración será posible si antes no se fija un plan de la organización, el cual debe sentar las bases para el funcionamiento de la empresa y para los elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad y por supuesto la gestión de sus recursos humanos. (Pérez y Solís, 2009).

Con la finalidad de maximizar las ventajas competitivas, es que, en la actualidad, las empresas requieren continuamente incrementar su nivel de respuesta ante los cambios que presentan los nuevos contextos de la economía global y su alta competitividad, pues el entorno actual se caracteriza por un elevado ritmo de renovación y cambio, donde las

organizaciones para sobrevivir deben perfeccionar continuamente sus sistemas de gestión.

Toda empresa de producción o servicios necesita mejorar continuamente sus niveles de productividad de tal forma que pueda permanecer competitiva en el mercado nacional e internacional. Para ello se requieren de herramientas encaminadas a lograr un mejoramiento continuo de los procesos que tienen lugar en una organización. Cuesta (2010).

Según Cuesta (2010) y Chiavenato (2009), el perfeccionamiento de los sistemas de estimulación salarial, como parte indispensable de la Gestión de los Recursos Humanos, es uno de los factores más importantes en el aumento de la productividad, por cuanto no exige la inversión de elevados recursos. Dichos sistemas son considerados a nivel mundial como una de las vías fundamentales que contribuye al incremento sostenido de la productividad, para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, con un personal motivado e identificado con los objetivos de la empresa.

En el caso de Cuba, la Empresa Estatal Socialista se caracteriza por ser la forma de propiedad predominante, considerándose como la vía más importante para el desarrollo integral, conjuntamente con otras formas de propiedad. Esta constituye un importante compromiso colectivo, que debe conducir su dirección en el proceso de una gestión empresarial eficiente.



Una vez conceptualizado el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, donde se definen y sustentan las pautas esenciales para construir una sociedad más próspera y sostenible; elevar la eficiencia y productividad del trabajo, ha sido la aspiración del país en los últimos años.

Sin embargo, las serias limitaciones económicas para la satisfacción de múltiples necesidades, unida a los impactos negativos de la dualidad monetaria y cambiaria, así como la situación epidemiológica generalizada mundialmente y que incluyó a Cuba, provocaron un entorno difícil para la implementación de la Tarea Ordenamiento y las nuevas regulaciones salariales del MTSS (Resoluciones 29/2020 y 71/2020 del MTSS, y el posterior Decreto Ley 53/2021 y la Resolución 73/2021) en el sistema empresarial cubano.

De ahí, que la empresa Cárnica V.C, no está exenta de estos cambios y retos, ya que se inserta en este modelo económico de gestión, que exige incrementar la productividad del trabajo con altos niveles de eficiencia a partir de impulsar la estimulación del trabajo, en particular a través de la distribución de las utilidades entre los trabajadores. Sin embargo, partiendo del análisis del proceder actual se destacan, como principales dificultades, que solo se valora el tiempo real trabajado del trabajador, lo que genera que el mismo solo se preocupe por su estancia en el lugar de trabajo, realizando sus funciones

laborales de forma regular y por ende, no proyectándose hacia un mejoramiento continuo que le permita perfeccionar el trabajo realizado, disminuir la generación de residuos innecesarios, así como la calidad del trabajo realizado, además de fomentar el cuidado y protección del medio ambiente. En concreto, implementar esta tarea de distribución de utilidades, constituye de hecho una situación problemática a resolver en el entorno empresarial de la empresa Cárnica V.C.

Por lo que se define como problema a resolver el siguiente: ¿Cómo enfrentar, en la empresa Cárnica VC, la problemática presentada a partir de los nuevos enfoques en materia de estimulación del trabajo?, declarándose como objetivo general de la investigación: Diseñar un procedimiento para la distribución del pago de utilidades en la empresa Cárnica V.C, que le permita hacer una distribución más equitativa y justa, según indicadores establecidos del resultado del trabajo.

## **Materiales y Métodos**

Ante la inminente implementación de la Tarea Ordenamiento, conjuntamente con las nuevas regulaciones salariales del MTSS, la empresa Cárnica Villa Clara se vio necesitada de un proceder para la distribución de las utilidades, esto conllevó a realizar una investigación tendiente a resolver la problemática presentada, para la cual se utilizaron diferentes métodos de investigación:



Del nivel teórico, se utiliza el analítico sintético, con el objetivo de procesar la información bibliográfica que aporta el análisis del problema para concretar los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo. El inductivo – deductivo, para orientar la lógica adoptada en la investigación y la relación, contenido y forma en la propuesta de solución al problema declarado. El abstracto – concreto, para comprender las regularidades del tema objeto de estudio. El enfoque de sistema, para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, y las relaciones entre ellos, las que determinan, por un lado, la estructura de los pasos y, por otro, su dinámica y movimiento.

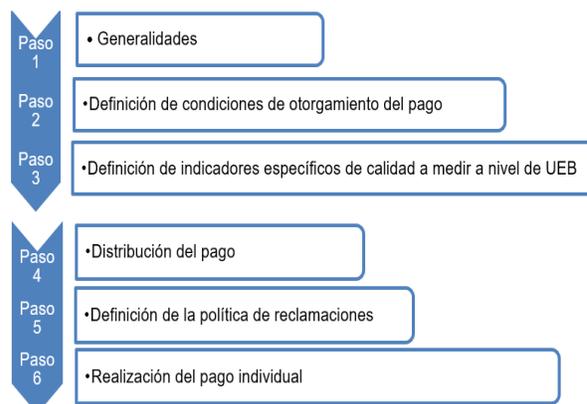
Del nivel empírico, se aplican el análisis de documentos e indicadores, así como los principios para el diseño de sistemas de pago y estimulación (MTSS, 2001).

Fueron tomadas como referencias las indicaciones para el diseño de sistemas de estimulación de Chiavenato, (2009); Cuesta, (2010); así como las Resoluciones 29/2020 y 71/2020 del MTSS, el posterior Decreto Ley 53/2021, la Resolución 73/2021 del MTSS y la Resolución 375/2020 del MFP.

## Resultados y Discusión

Con la aplicación del herramental declarado en materiales y métodos, quedó diseñado el procedimiento para la distribución de las utilidades en la empresa Cárnica Villa Clara, el cual se muestra en la figura 1.

**Figura 1: Procedimiento para la distribución de utilidades en la empresa Cárnica Villa Clara.**



A continuación, se muestra, de forma resumida, una explicación de cada uno de los pasos.

### Paso 1: Generalidades

**1.1** Será elegida una comisión que estará integrada por un representante de la Administración, un representante de la Sección Sindical y entre tres y cinco trabajadores elegidos, la cual es la responsable de proponer al Director General los trabajadores con derecho a ser estimulados y la cuantía del pago de la distribución de las utilidades por trabajador. Sesionarán un total de 7 comisiones en la empresa, una en cada UEB y una a nivel de empresa.

**1.2** Las comisiones garantizarán, para el exitoso desarrollo del pago de utilidades, que todos los trabajadores tengan conocimiento de la Resolución 375/2020, de las indicaciones emitidas por el Ministerio de la Industria Alimentaria y del presente procedimiento.

**Paso 2:** Definición de condiciones de otorgamiento del pago



**2.1** Tienen derecho a recibir el pago de la distribución de las utilidades todos los trabajadores de la empresa, con excepción de:

- ✓ Aquellos trabajadores que no hayan obtenido resultados satisfactorios (Superior o adecuado) en la evaluación del desempeño en el periodo contemplado;
- ✓ Los trabajadores que no mantienen una correcta actitud en el cuidado de la propiedad estatal y la disciplina tecnológica, según la Evaluación del Desempeño realizada en el periodo que se analiza;
- ✓ Los que hayan sido sancionados con medidas disciplinarias en el periodo que se evalúa;
- ✓ Los que estén implicado en un hecho delictivo o de corrupción;
- ✓ Los trabajadores responsables de las deficiencias detectadas cuando la empresa reciba la calificación de Adversa o Abstención de Opinión en una auditoría financiera.

**2.2** Los trabajadores directos a las actividades productivas tendrán un uno por ciento de incremento del pago de las utilidades por cada sobrecumplimiento de su plan, este último estará entre un 0.2 % y un 0.5 % según las tareas realizadas. La cuantía de pago por utilidades por este concepto tendrá un tope máximo del 30 %.

**2.3** De incumplirse con este requisito (cumplimiento del plan) se penalizará su salario base de cálculo en igual proporción.

**Paso 3:** Definición de indicadores específicos de calidad a medir a nivel de UEB

Los indicadores a tener en cuenta en función de la calidad y que serán certificados por el especialista en Gestión de la Calidad de cada UEB, se muestran en la tabla 1:

Indicador	Trabajadores afectados	Cuantía a penalizar (%)
Por tener más del 20% de no conformidades	Todo el personal que esté implicado en ese resultado	25
Incumplir las especificaciones de calidad en cada una de las operaciones del proceso tecnológico	Trabajadores del área de sacrificio, subproducto y deshuese	25
El incumplimiento de las normas higiénico sanitarias		25
Tener decomisos y desvíos por violaciones tecnológicas y afectaciones microbiológicas		100
Por tener afectaciones graves de calidad		100
Por tener afectaciones graves de calidad		100
Tener afectaciones sensoriales físico-químicas y microbiológicas originadas por el no cumplimiento de las normas técnicas higiénicas sanitarias vigentes	Trabajadores del área de elaboración	25
El incumplimiento de las normas higiénicas-sanitarias		25
Tener afectaciones graves de calidad		100
Incumplir con la rotación, identificación y almacenamiento de los productos en correspondencia con las normas vigentes	Trabajadores del área de ventas	25
Incumplir con las normas higiénicas-sanitarias		25
Tener decomisos y desvíos originados por el no cumplimiento de las normas de almacenamiento y afectaciones microbiológicas		100
Tener afectaciones graves de calidad		100
Incumplir con las normas higiénicas-sanitarias	Trabajadores del área de recepción de ganado	25
Por obtener evaluación en retroceso, alerta sanitaria en las inspecciones de los organismos reguladores.	Personal responsable de la obtención de esa categoría.	20

**Tabla 1: Relación de indicadores de calidad a medir.**

**Paso 4:** Distribución del pago.

**4.1** El pago de las utilidades no es igualitario, está en correspondencia con el tiempo real trabajado, el aporte realizado, y la complejidad y responsabilidad de las



tareas asumidas por cada trabajador.  
 Tomándose como base para determinar los mismos las nóminas de salario y los cortes de la evaluación del desempeño.

**4.2** La cuantía a otorgar por trabajador tendrá como tope máximo el monto equivalente al 30 % de la utilidad después de impuestos, para el pago trimestral y el monto que la empresa logró formar, en el caso del pago anual. Para la distribución se determina un coeficiente de distribución, en lo adelante (CD), el cual se calcula según la expresión 1. El Pago de Utilidades por trabajador, en lo adelante (PU) quedará definido al aplicar la expresión 2.

$$CD = \text{Monto Total Utilidades Formado} \div (\Sigma(\text{STRT} \times \text{periodo} * \text{CPCC} * \text{CPL} * \text{CIRI}))$$

Grupo	Unidades
I	Unidad de Dirección y UEB Empacadora Oswaldo Herrera
II	UEB Matadero Chichi Padrón y UEB Aseguramiento
III	UEB Empacadora Alamo, UEB Matadero Salamina y UEB Matadero Lorenzo González

Tabla 2: Grupos según nivel de complejidad de la unidad

(1)

Donde:

CD: Coeficiente de distribución

STRT: Salario según tiempo real trabajado del periodo analizado.

CPL: Coeficiente de Participación Laboral. (Desde 0.7 hasta 1, por debajo de 0.7 equivale a 0).

CPCC: Coeficiente de participación según la complejidad del cargo. ( Se fija desde 1 hasta 1.3) (ver tablas 2 y 3).

CIRI: Coeficiente de incremento según rendimientos industriales

CARGOS	COEFICIENTE DE DISTRIBUCIÓN		
	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III
Directores	1.08	1.07	1.06
Otros Cuadros del Grupo XVII al XX	1.05	1.04	1.04
Especialistas Principales	1.04	1.03	1.03
Jefes de Turno y Esp. B en Procesos Tecnológicos de la I.A.	1.03	1.02	1.02
Especialistas y Técnicos	1.02	1.01	1.01
Jefes de Áreas y Equipos que no son Cuadros	1.04	1.03	1.03
Jefes de Equipos de Servicios a la Producción	1.23	1.2	1.2
Jefes de Brigadas de Recepción, Sacrificio, Seccionado, Deshuese, Elaboración y embutidos, Túnel de Congelación e Integral.	1.25	1.23	1.23
Jefes de Brigadas de Servicios Generales y de Bioestimulin.	1.23	1.2	1.2
Otros jefes de Brigadas	1.05	1.04	1.03
Brigadas de Recepción, Sacrificio, Seccionado, Deshuese, Elaboración y embutidos, Túnel de Congelación e Integral.	1.3	1.3	1.3
Operario Auxiliar "B" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia (Pesador) y los Encargado de Almacén (Controladores de Neveras).	1.3	1.3	1.3
Otros trabajadores de Servicios, Administrativos y Operarios.	1.23	1.2	1.2

Tabla 3: Categorización según el nivel de complejidad del Cargo. (Resolución 29/2020).



PU = CD \* (Total STRT del trabajador \* CPCC \* CPL \* CIRI)

**Donde:**

PU: Pago de Utilidades por trabajador

**4.5** Con esta información, las comisiones proponen al Director General la relación de trabajadores con derecho a ser estimulados y la cuantía de pago de la distribución de las utilidades por trabajador, así como se dan a conocer los trabajadores que no fueron incluidos en la distribución y las causas que lo provocaron.

**Paso 5:** Definición de la política de reclamaciones

**5.1** En caso de existir algún trabajador que considere se ha violado lo establecido para el otorgamiento del pago de las utilidades, en un término no mayor de tres días hábiles siguientes a la divulgación de los resultados del proceso, podrá interponer recurso de reclamación ante el Director General.

**5.2** En un término no mayor a tres días hábiles de presentada la reclamación en cuestión, esta será objeto de revisión en un Consejo de Dirección de la Empresa convocado con este fin, siendo la decisión tomada inapelable.

**Paso 6:** Realización del pago individual

**6.1** Con la base de datos tanto trimestral como anual, confeccionada por cada unidad y la aprobación en el Consejo de Dirección de la Empresa o UEB según corresponda, la Dirección y los Grupos de Capital Humano confeccionan la pre nómina con todos los trabajadores abarcados.

(2)

**6.2** Posteriormente la Dirección y Grupos Contable Financieros de la Empresa confeccionarán la nómina del pago, que deberá ser aprobada por el Director General.

**6.3** Finalmente se procede al pago de la distribución de las utilidades individualmente.

**6.4** El pago de utilidades, no constituye salario, por lo que a todos los efectos pertinentes no se considera gasto de salario, pero sí constituye fuente para el cálculo de las prestaciones de Seguridad Social y por tanto forma base para calcular el pago de la contribución especial a la Seguridad Social y del impuesto sobre los ingresos personales de acuerdo en lo previsto en la ley del presupuesto.

A continuación, se muestra de forma sintetizada una aplicación del procedimiento propuesto para el periodo comprendido desde abril a junio del 2021, en la UEB Matadero Salamina de la empresa Cárnica Villa Clara.

**Paso 1:** Generalidades

Se creó, mediante resolución, la comisión responsable de proponer al Director General los trabajadores con derecho a ser estimulados y la cuantía del pago de la distribución de las utilidades por trabajador, quedando registrado en acta y se procedió a realizar la capacitación sobre la política de pago y la legislación vigente. Dicha comisión quedó integrada por: un representante de la Administración, un representante de la Sección Sindical y 3 trabajadores.



**Paso 2:** Definición de condiciones de otorgamiento del pago.

Una vez reunida la comisión se determinó, que de un total 65 trabajadores abarcados, van a obtener el pago de utilidades el 100 % de los mismos al cumplir con todos los requisitos exigido, no existiendo medidas disciplinarias aplicadas en el trimestre, ni violaciones en el reglamento disciplinario interno, y las evaluaciones del desempeño fueron adecuadas.

**Paso 3:** Definición de indicadores específicos de calidad a medir a nivel de UEB

Quedó certificado por departamento de calidad que se cumplen con todos los requisitos definidos en la tabla 1.

**Paso 4:** Distribución del pago.

En el periodo escogido abril – junio del 2021, el Director Económico certificó el monto total de utilidades a distribuir a nivel de empresa, arribando este a la suma de 77.7581,37 pesos, para el caso de la UEB Matadero Salamina, el valor a distribuir ascendió 18.014,75 pesos. En la tabla 4 se muestra el resultado de los cálculos y la aplicación de las expresiones 1 y 2 anteriormente definidas.

Trabajadores	STRT (1)	CPCC (2)	CPL (3)	CIRI (4)	(5) (columna 1 * 2 * 3 * 4)	CD (6)	PU (7) (columna 6 * 5)
1	11.151,34	1,30	1,00	1,30	18.845,76	0,104112	1.962,07
2	11.250,95	1,23	1,00	1,30	17.990,27	0,104112	1.873,00
3	10.453,23	1,30	1,00	1,30	17.665,96	0,104112	1.839,24
4	10.453,23	1,30	1,00	1,30	17.665,96	0,104112	1.839,24
5	10.453,23	1,30	1,00	1,30	17.665,96	0,104112	1.839,24
6	9.025,43	1,30	1,00	1,30	15.252,98	0,104112	1.588,02
7	10.453,23	1,30	1,00	1,30	17.665,96	0,104112	1.839,24
8	8.837,76	1,30	1,00	1,30	14.935,81	0,104112	1.555,00
9	10.456,68	1,30	1,00	1,30	17.671,79	0,104112	1.839,85
10	10.456,68	1,30	1,00	1,30	17.671,79	0,104112	1.839,85
Total					173.032,24		18.014,75

**Tabla 4: Distribución del pago de utilidades (muestra de trabajadores de la UEB Matadero Salamina)**

**Paso 5:** Definición de la política de reclamaciones

En el periodo objeto de estudio no se efectuó ninguna reclamación por parte de los trabajadores de la UEB Matadero Salamina.

**Paso 6:** Realización del pago individual

Una vez confeccionada la base de datos, como se muestra en la tabla 4, la misma fue entregada al departamento económico donde se procede a la confección de la nómina del pago y su posterior tramitación con el banco.

## Conclusiones

El procedimiento propuesto para la distribución de utilidades en la empresa Cárnica V.C, resuelve la situación problemática detectada, al lograr una distribución más equitativa y justa de las utilidades, según indicadores establecidos del resultado del trabajo; que en última instancia va en busca de que los trabajadores aprovechen más los recursos de que disponen, evitando generar desperdicios innecesarios e incentivando una proyección hacia un mejoramiento continuo y una preocupación por la calidad del trabajo realizado.

Queda demostrado, a partir de la implementación de la propuesta, el cumplimiento de principios inherentes a los procedimientos, tales como la flexibilidad: capacidad de asimilar los cambios, que ocurridos en el entorno, puedan incidir en las



estrategias de estimulación, parsimonia: al poseer un carácter simple de aplicación no obstante el hecho de abordar un problema complejo, y transparencia: dada por la facilidad de su comprensión, tanto por el personal técnico que debe aplicarlo, como por los receptores de sus resultados.

Dada las características del procedimiento propuesto, el mismo puede ser generalizado, con las adecuaciones pertinentes, a empresas del sector alimentario que se inserten en el proceso de reordenamiento empresarial y que logren alcanzar utilidades.

### Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ed). The McGraw-Hill Companies, Inc. México.
- Cuesta, S. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ed). Ediciones "Félix Varela" y Academia. Cuba.
- Decreto Ley 53. (2021). *MTSS. (GOC-2021-847-EX80)*. Cuba
- MTSS. (2001). *Compendio metodológico de apoyo al perfeccionamiento empresarial*. Instituto de Estudios de Investigaciones del Trabajo en Cuba.
- Pérez, R & Solís, P. (2009). *La Organización como función de la administración. Contribuciones a la Economía*.
- Resolución 29. (2020). *MTSS. (GOC-2020-794-EX69)*. Cuba
- Resolución 71. (2020). *MTSS. (GOC-2020-812-EX69)*. Cuba
- Resolución 375. (2020). *MFP. (GOC-2020-888-EX76)*. Cuba

Resolución 73. (2021). *MTSS. (GOC-2021-848-EX80)*. Cuba

### DATOS DEL AUTOR

**Ing. David Alejandro Noda Rodríguez.**  
[davidnodarodriguez@gmail.com](mailto:davidnodarodriguez@gmail.com)

Empresa Cárnica Villa Clara. Cuba

**Dr. C.T Allan Francisco Aguilera Martínez.**  
[aaquilera@uclv.edu.cu](mailto:aaquilera@uclv.edu.cu)

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.  
Cuba

---

*Artículo de Investigación. Resultado del trabajo realizado en la Empresa Cárnica VC*  
Recibido: 19 de enero del 2022 Aprobado: 6 de febrero del 2022. Publicado: 26 de marzo del 2022.

*Noda Rodríguez, David Alejandro / Aguilera Martínez, Allan Francisco / (2022). Procedimiento para la distribución del pago de utilidades en la Empresa Cárnica Villa Clara*

---