

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

### **SALARY AND MANAGERIAL SOCIALIST DEVELOPMENT: CHALLENGES OF THE CUBAN STATE ENTERPRISE**

Yuri Fernández Capote <sup>I\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

Vivian Espinosa Rodríguez <sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>

Julián Vítores Espinosa <sup>III</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-5649-7341>

<sup>I</sup> Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Cuba

<sup>II</sup> Unidad Empresarial de Base Fábrica Cepillos de la Empresa “Juan Antonio Márquez”, Ciego de Ávila, Cuba

<sup>III</sup> Empresa de Cepillo y Artículos Plásticos “Juan Antonio Márquez”, Ciego de Ávila, Cuba

\*Autor para dirigir correspondencia: [yurif@unica.cu](mailto:yurif@unica.cu)

Clasificación JEL: M52, L23

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512635>

*Recibido: 3/06/2021*

*Aceptado: 28/06/2021*

### **Resumen**

El salario es un mecanismo de compensación laboral que requiere ajustes para sumarse a lógicas positivas de construcción socialista. Hacerlo un medio efectivo de estimulación para el incremento de la productividad y posicionarlo como satisfactor fundamental del trabajador y su familia, es prioridad en la actualización del modelo económico y social cubano. Este artículo analiza las contradicciones de los sistemas de retribución salarial frente a los desafíos de la empresa estatal en condiciones de desarrollo socialista. Utiliza el análisis de documentos oficiales y el cuestionario. Sus resultados develan un pobre alineamiento de los mecanismos de distribución salarial a los supra-objetivos estratégicos socialistas e insatisfacción salarial en el personal directo a la producción, que puede afectar el éxito de la tarea ordenamiento y el incremento de la productividad empresarial. Concluye sobre la

# SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

---

necesidad de revisión de los actuales reglamentos de distribución de utilidades para sumarse al pago por resultados productivos.

**Palabras clave:** salario, desarrollo, empresa, socialismo

## Abstract

The salary is a labor compensation mechanism that requires adjustments to add to the positive logic of socialist construction. Making it an effective means of stimulation for increasing productivity and positioning it as a fundamental satisfaction of the worker and his family is a priority in updating the Cuban economic and social model. This article analyzes the contradictions of the wage compensation systems in the face of the challenges of the state company in conditions of socialist development. Use the analysis of official documents and the questionnaire. Their results reveal a poor alignment of the wage distribution mechanisms to the socialist strategic super goals and wage dissatisfaction in the direct personnel to the production that can affect the success of the ordering task and the increase in business productivity. It concludes on the need to review the current profit distribution regulations to add to the payment for productive results.

**Keywords:** salary, development, enterprise, socialism

## Introducción

La histórica contradicción “capital vs trabajo”, elucidada por el marxismo<sup>1</sup> hace más de siglo y medio, no solo mantiene su vigencia en los sistemas organizacionales contemporáneos, sino que cobra nuevos matices y complejidades en la actual y globalizada sociedad capitalista del conocimiento y la digitalización.

Desde la década de los '90 del siglo pasado, la corriente neoliberal promueve la des-regulación económica con un fuerte impacto para los mercados de trabajo, cuyos efectos se hacen más notables en los países de la periferia (tercer-mundistas, subdesarrollados o en vías de desarrollo). El proceso de globalización impulsado por el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), desata -desde entonces-, lo que pudiera denominarse una nueva escalada, más agresiva, en la disfuncionalidad social del trabajo. Fenómeno que algunos autores han denominado precarización del trabajo<sup>2-3</sup> o flexibilidad<sup>4</sup>, y otros más críticos<sup>5</sup> califican como destrucción progresiva de las capacidades productivas.

Cierto es que la generalización de la tercerización, la subcontratación, el contrato por proyecto, por necesidad de los servicios u otras modalidades de relaciones de empleo, ilustrativas de vínculos salariales sin compromisos de seguridad social a largo plazo, comienzan a responder coherentemente a una lógica de reproducción ampliada del capital en el nuevo paradigma de la era digital, donde el talento humano es convocado desde las plataformas tecnológicas para una necesidad puntual de las administraciones, sin que estas incurran en gastos tradicionales por la permanencia del talento en la organización.<sup>6</sup>

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

La idea de un sistema social de organización de la producción que brinde seguridad, garantías y confianza a largo plazo, capaz de proveer los bienes y servicios necesarios, con disminución progresiva del tiempo productivo e incremento del tiempo de ocio para la satisfacción de otras necesidades individuales y sociales, gracias a la creciente capacidad adquisitiva de los mecanismos de retribución por el trabajo realizado, permanece oscurecida en la consciencia de los actuales mercados laborales - con rica historia de jornadas extendidas y bajos salarios-, que ahora tienden a la disminución de horas y la contratación parcial o temporal ante las reiteradas crisis.

En este contexto de disfuncionalidad social del trabajo, existen países que desafían los mecanismos dominantes de reproducción social del capital y apuestan por alternativas de construcción socialistas. La insipiente teoría del socialismo contraponen la planificación a la desregulación económica y del mercado, la estabilidad a la inestabilidad laboral, así como la responsabilidad ante la irresponsabilidad de las administraciones, ofreciendo garantías de seguridad social al talento humano implicado en los procesos de producción y prestación de servicios.

En Cuba, desde el triunfo revolucionario en enero de 1959, se sistematizan políticas en función de proteger a los asalariados y sus familias, independientemente a las dificultades propias de una economía subdesarrollada, acrecentadas por el bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos de América (EUA). Se aplica una política de empleo inclusiva que reconoce el derecho de cada ciudadano a participar de la producción con independencia de su condición social, capacidad, etnia, raza u orientación sexual. Se promueve una organización salarial con base en una escala única, dividida por grupos de acuerdo a calificadores establecidos, para garantizar la equidad de las retribuciones según la complejidad del trabajo realizado.

El incremento sostenido de la calificación de la fuerza laboral, como resultado de las políticas educacionales, junto a la diversificación de actividades de producción y servicios -que estimulan una mayor especialización del trabajo y consecuente aumento de los grupos de complejidad salarial-, son manifestaciones que desde las primeras décadas de Revolución, hacían suponer la necesidad de actualizaciones futuras a la política salarial para poder atender los principios de equidad distributiva.

Sin embargo, no es hasta la década de los '90, con la caída del campo socialista y el establecimiento del llamado “período especial de la economía cubana”, que se hacen más visibles las contradicciones y diferencias sociales dado el poder adquisitivo del salario y otras fuentes de retribución. Las medidas económicas de despenalización del dólar, desarrollo del turismo internacional y la inversión extranjera, entre otras, condicionan una nueva realidad social marcada por la devaluación del peso cubano con repercusión directa en la categoría trabajo, propiciando la creciente desmotivación y emigración de la fuerza laboral activa a sectores económicos de ventajosos mecanismos de retribución. Dicha situación condiciona la aprobación de los diversos sistemas de pago por resultados de la producción y los servicios, cuya esencia -estimular la productividad del trabajo-, en no pocas ocasiones se tergiversa por administraciones, que intentan compensar con él un salario escala insuficiente y poner freno a la fluctuación del talento.

La actualización del modelo económico y social, respaldado en los lineamientos aprobados y ratificados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), -ahora actualizados para el período estratégico 2021-2026 en el VIII Congreso-, motivan la aplicación de la llamada “tarea ordenamiento”. Esta incluye, entre otras medidas, un incremento de los ingresos que tributen al poder

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

adquisitivo de los trabajadores asalariados, así como a la recuperación de la categoría trabajo como fuente primaria de sostén económico del trabajador y su familia, facilitando además el despliegue del potencial y la motivación contenida en las fuerzas productivas debido al modelo de centralización asumido durante el período de crisis económica desde los años '90. Se aboga por un mayor protagonismo de los colectivos laborales en las decisiones de planificación, producción y distribución del resultado económico<sup>7</sup>, con apego a lo descrito por la teoría socialista en la compleja etapa de transición, donde conviven formas de organización del trabajo heredadas por el capitalismo y deben surgir las nuevas formas organizativas<sup>8-9</sup> opuestas al verticalismo, jerarquización y la consecuente enajenación en el trabajo.

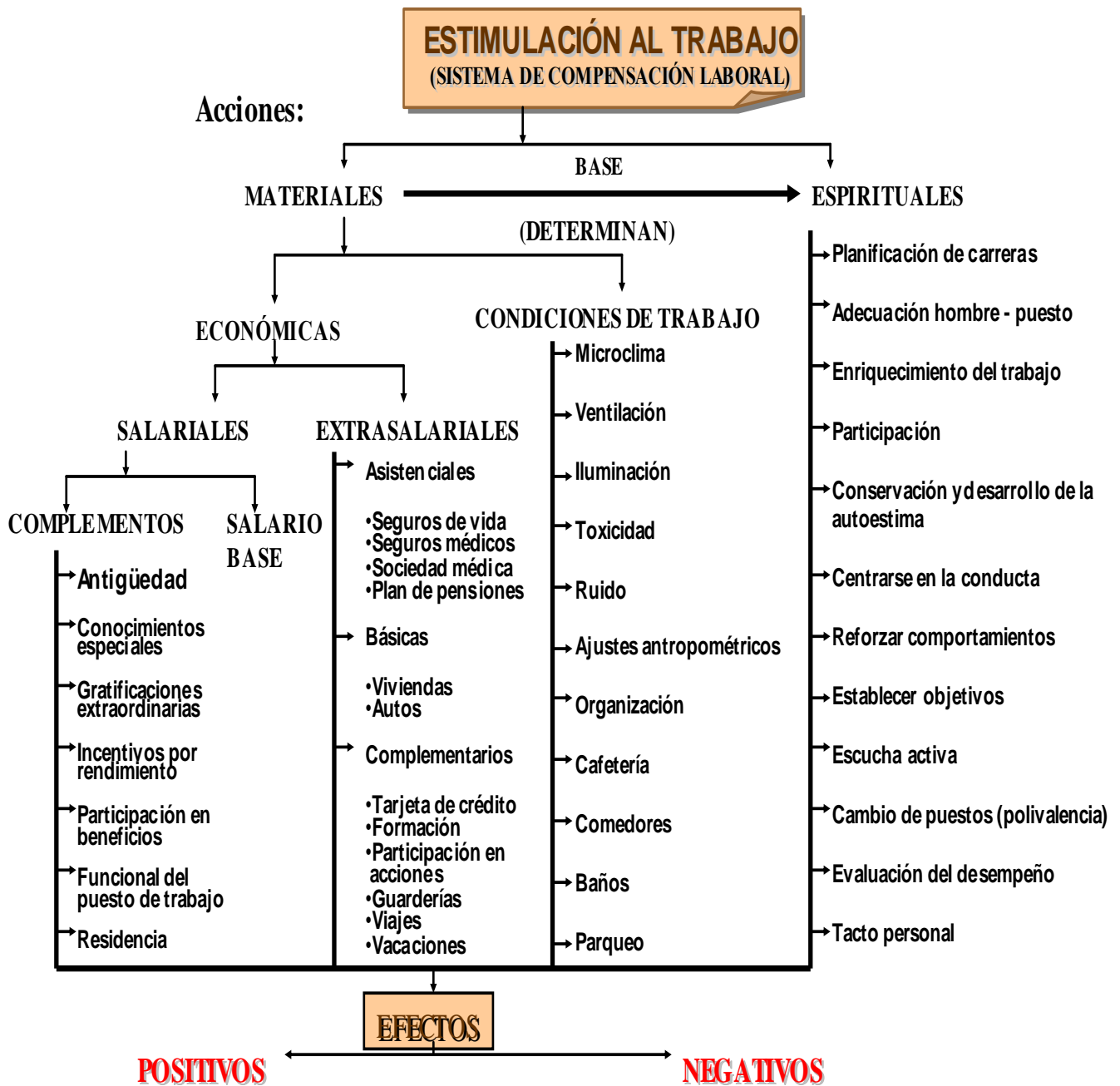
El incremento salarial asociado a la tarea ordenamiento en vigor desde enero del 2021, es una medida de reciente implementación y en pleno proceso de perfeccionamiento, que muestra un exiguo tratamiento en la literatura científica disponible. Hecho que ratifica la actual carencia de sistematizaciones empíricas -potencialmente generalizadoras de prácticas positivas de distribución de salario-, en contextos empresariales de transición socialista. Siendo la realidad empresarial una complejidad con tendencia natural a la burocracia<sup>10</sup>, constituye una demanda -para las ciencias comprometidas-, mantener una observación sobre los tradicionales análisis formales que pueden acompañar estos procesos, debido a los riesgos asociados a la equidad bajo principios socialistas de distribución.

De aquí el objetivo del presente artículo, interesado en analizar las contradicciones de los sistemas de retribución salarial frente a los desafíos de la empresa estatal en condiciones de desarrollo socialista. Este estudio de casos comparativo, se apoya en el análisis documental de los sistemas de retribución salarial y el cuestionario a directivos y trabajadores contratados de forma indeterminada, en tres (3) empresas estatales de subordinación nacional, que consiguen el mayor peso en el Producto Interno Bruto (PIB) de la provincia de Ciego de Ávila. Dichas organizaciones cuentan con un historial de reconocimientos a los resultados de sus sistemas de gestión y dirección empresarial en las últimas dos décadas, así como reiterados premios a sus productos en ferias y exposiciones nacionales e internacionales. Dos de ellas, vinculadas a las producciones agroalimentarias con experiencia exportadora, y otra, subordinada a la industria ligera con menor incursión en el mercado internacional.

### **Sistemas de retribución salarial y desarrollo empresarial socialista en Cuba**

El sistema de retribución salarial, aunque ha prevalecido, es apenas un elemento dentro del amplio campo de la compensación o estimulación en el trabajo,<sup>11</sup> del que no pueden suprimirse -especialmente en condiciones de transición y desarrollo socialista-, otras formas de compensación materiales y espirituales.

**SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**



**Figura 1.** Conjunto de acciones del sistema de compensación laboral

Fuente<sup>11</sup>

El proceso histórico de estructuración de la base productiva, sujeto a la lógica de reproducción social del capital, ha posicionado el salario como satisfactor inmediato de las necesidades materiales y espirituales del trabajador y su familia, restando protagonismo a otros elementos del sistema de estimulación o compensación del trabajo. De aquí la significación social atribuida al sistema de retribución salarial por las administraciones.

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

La empresa estatal cubana, en condiciones de transición y desarrollo socialista, no escapa a esta regularidad heredada de las formas productivas capitalistas asalariadas. El análisis crítico de su estructura y funcionamiento, permiten afirmar que no existen diferencias significativas,<sup>12</sup> lo que reafirma que las nuevas formas de organización de la producción, no han conseguido prevalecer y demandan mayor sistematización.<sup>8</sup> Por otro lado, a pesar de la preparación dada a directivos empresariales,<sup>13-14</sup> existen investigaciones<sup>15-19</sup> que describen dificultades de las actuales prácticas de gestión del talento humano, para sistematizar procesos de optimización de plantillas de cargo y ocupaciones con base en estudios de organización del trabajo y de tiempo, para el incremento de la productividad sin que esto implique reducción de personal. Debilidades de los sistemas de gestión integrados del talento humano, que pueden limitar el despertar de la demandada productividad en los colectivos laborales, siempre en estrecha relación con el sistema de retribución salarial.

La retribución salarial no es más que el dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo. En nuestro país está compuesto por el salario escala (base o fijo), otros pagos adicionales (por condiciones laborales, de calificación, del desempeño u otros) y el incentivo (salario variable o móvil) vinculado a los resultados productivos. Sin embargo, el análisis de la retribución salarial exige una clasificación en relación al poder adquisitivo de bienes y servicios que objetivamente representa. El salario nominal hace referencia a la suma de dinero recibido por el trabajo realizado, mientras el salario real se corresponde con su capacidad de compra. O sea, un incremento del salario nominal puede verse anulado en ámbitos socio-económicos de incremento de precios de los bienes y servicios fundamentales.<sup>11</sup>

Esto explica que el incremento de los ingresos motivado por la tarea ordenamiento en enero del 2021, desde su fase de diseño y a sus pocos meses de aplicación, mantenga un estrecho monitoreo y regulación estatal del comportamiento de los precios de la canasta básica y los artículos de primera necesidad. Como se ha explicado, el éxito de la tarea ordenamiento depende, en gran medida, de que la dinámica del incremento salarial consiga mantenerse por encima de la dinámica de incremento de los precios en la economía.<sup>20</sup>

La necesidad de reposicionar la categoría trabajo y el papel del salario real en la economía cubana, ha quedado explícitamente planteado en el artículo 31 de la Constitución,<sup>21</sup> en los documentos programáticos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba-PCC<sup>22</sup> y en las Resoluciones<sup>23-24</sup> aprobadas como resultado de los debates en la comisión número uno (1) del recién finalizado VIII Congreso del PCC.

El firme propósito de estimular el despliegue de las capacidades contenidas en las fuerzas productivas, para avanzar en el complejo camino del desarrollo empresarial socialista, ha motivado cambios significativos en las formas de retribución salarial, especialmente en aquella comprometida con el incentivo o parte variable-móvil del salario. Evidencia documental de ello, lo constituyen las resoluciones sobre el tema emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en las últimas dos décadas, entre las que destacan las siguientes:

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

**Tabla 1.** Principales normas jurídicas del MTSS que ilustran cambios de retribución salarial en las últimas dos décadas

No.	Resolución/Año	Caracterización
1	Resolución 27/2006.  Reglamento general sobre la organización del salario	Reconoce las formas de pago a tiempo y por rendimientos, incluyendo en esta última las figuras: a) pago a destajo, b) pago por resultados directos a la producción y los servicios, c) pago por indicadores específicos y d) pago por indicadores generales de eficiencia.
2	Resolución 9/2008.  Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago	Establece entre otros elementos la estructura de los sistemas de pago por rendimiento y las condicionantes para la formación y distribución con base al coeficiente de participación laboral en el resultado de la producción.
3	Resolución 6/2016.  Regulaciones a la aplicación de las formas de pago.	Establece entre otros elementos, el gasto de salario y utilidades antes de impuestos por peso de valor agregado bruto planificado como base del cálculo de formación y distribución de salario. Esta norma derogó la Resolución 9/2008.
4	Resolución 1/2017  Actualización a la Resolución 6/2016.	Adiciona al apartado séptimo de la Resolución 6/2016, el indicador límite “relación utilidad antes de impuestos por peso de valor agregado bruto” para la formación y distribución de salario.
5	Resolución 114/2020  Modificaciones a las formas y sistemas de pago	Faculta a los directores y organizaciones superiores de dirección empresarial-OSDE para aprobar formas y sistemas, tomando como límite hasta 2,5 veces el salario medio y la condición de no deteriorar el gasto de salario por peso de ingreso respecto al período anterior. Derogó resoluciones 6/2016, 1/2017 y 3/2018.
6	Resolución 71/2020  Sobre la retribución salarial	Vinculada a la tarea ordenamiento, establece que la parte móvil de la retribución salarial por el trabajo se compone únicamente de: a) sistema de pago a destajo, b) distribución de utilidades y c) pagos por rendimiento aplicable a inversiones de desarrollo turístico y de la zona especial de desarrollo Mariel. Derogó la Res. 114/2020.
7	Resolución 56/2021  Sobre actualización a la retribución salarial por nuevas medidas aplicadas para el perfeccionamiento del sistema empresarial estatal	Mantiene lo dispuesto en la Resolución 71/2020 e incluye el pago por alto desempeño. Ratifica que el director conjuntamente con la organización sindical establece el procedimiento para la determinación del monto de las utilidades a distribuir a sus unidades empresariales de base, atendiendo a la participación real de cada una de ellas en los resultados de la empresa; así como los indicadores para la distribución individual, que se oficializa como reglamento adjunto al convenio colectivo. Esta norma deroga la resolución 71/2020.

**Fuente:** elaboración propia con base en publicaciones de la Gaceta Oficial de la República<sup>25</sup>

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

El análisis a esta dinámica normativa, al que pudieran agregarse otras –anteriores y posteriores a la tarea ordenamiento-, vinculadas a incrementos en los salarios en determinados organismos de la administración central del estado-OACE, ya sea en el componente fijo (escala y pagos adicionales) o móvil (pago por rendimiento o resultado de la producción), sin dejar de mencionar las normas de igual o mayor rango vinculadas a tratamientos salariales ante los efectos de la COVID-19 y las relacionadas con la asignación de mayor autonomía a la empresa estatal, para que pueda cumplir su encargo como figura protagónica en el escenario de actualización del modelo económico y social cubano, develan los esfuerzos del gobierno y el estado por revertir la situación y cumplir lo estipulado en los documentos programáticos de los Congresos del PCC en la última década.

No obstante, la crisis sanitaria generada por la COVID-19 y la consecuente crisis económica e inflacionaria global asociada, junto al recrudecimiento de las medidas restrictivas en todos los ámbitos por parte del bloqueo de los Estados Unidos sobre Cuba, hacen disminuir notablemente la percepción de los beneficios reales del incremento de los ingresos nominales propuesto por la tarea ordenamiento en los trabajadores asalariados. El efecto de los precios sobre los bienes y servicios en la economía formal e informal, la escasez de recursos financieros disponibles para acceder a compras en el mercado internacional, el alza de los precios de las materias primas fundamentales, junto a otros factores macroeconómicos y globales, comprometen en ocasiones las potencialidades reales y adquisitivas de la retribución salarial vigente.

También participan aspectos subjetivos en las actuales insatisfacciones salariales de las formas y sistemas legislados. Los sistemas de pago a destajo, no exentos de contradicciones y reservas de perfeccionamiento –estas últimas principalmente asociadas al déficit de estudio y actualización de las normas y ciclos productivos en el sistema empresarial-, muestran una relativa satisfacción en los colectivos. No así la distribución de utilidades acumuladas, ahora con posibilidades de pagos trimestrales anticipados según procedimiento establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios-MEP.<sup>26</sup>

Primero, los sistemas de pago por rendimiento vigentes, en sus diversas modalidades del destajo, brindan limitadas oportunidades de beneficio a los ejecutores directos de los procesos productivos, especialmente en la industria, donde los parámetros tecnológicos establecen toques a las capacidades de producción y consecuentemente, a la posible tasa de beneficio salarial por el rendimiento productivo. Un análisis de equidad distributiva entre trabajadores directos y no directos a la producción, devela el limitado alcance y las contradicciones emergentes en este sentido. Actualmente, un trabajador de una línea industrial determinada, que devenga el salario más bajo de la estructura empresarial, con buen esfuerzo en su desempeño puede aspirar a un beneficio por destajo que lo coloque a la altura del salario escala de quien se ubica hasta cuatro (4) o cinco (5) grupos de complejidad por encima, aunque no falten ejemplos de quienes apenas consiguen igualar solo dos (2) o tres (3) grupos de complejidad sobre su cargo. Esta dinámica de incremento determinada por la tecnología y no por las capacidades humanas, generalmente no permite al obrero (ejecutor directo) ubicado en el menor grupo salarial de la empresa, aproximarse al salario escala devengado por el trabajador de categoría técnica indirecto con menor grupo de complejidad en la estructura. Resultado que limita la posibilidad de distinguir salarialmente frente al colectivo a quien más aporta, incluso, en la formación del salario escala que devenga este personal indirecto.



## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

El protagonismo dado al colectivo laboral en la legislación vigente,<sup>7,27</sup> refrenda la necesidad de superar los formalismos de estos análisis, en múltiples ocasiones mediados por patrones culturales y organizativos de simplicidad, pasividad y conformismo, burocratismo y visión cortoplacista, por solo citar algunos de los rasgos mayormente descritos en los estudios empresariales del instituto de investigaciones del trabajo<sup>5</sup> y el centro de estudios de la economía cubana-CEEC.<sup>28-29</sup> Urge evitar que estas contradicciones salariales permanezcan ajenas a las decisiones del colectivo laboral, que generalmente no dispone de una plataforma informativo-comparativa sobre las particularidades de distribución y sus efectos, sobre el salario devengado en la organización y especialmente en el personal indirecto.

En otro orden de contradicciones está la distribución de utilidades en forma de estímulo. No siempre es socializada a nivel de colectivo laboral la política de distribución sobre el valor creado, quedando en manos del representante sindical la aprobación de la propuesta presentada al órgano de dirección empresarial. La pobre preparación de los colectivos laborales en materia de legislación vigente y en temas de dirección y gestión empresarial, los posiciona en desventaja para materializar análisis profundos sobre la política de distribución, la que enfrenta desafíos conceptuales para tributar a los fines propuestos de estimular la productividad, especialmente en los ejecutores directos de los procesos productivos.

El salario escala, responde a la complejidad del trabajo, correspondiendo mayor jerarquía salarial a los grupos de mayor complejidad, que a su vez muestran las mayores exigencias de calificación formal. O sea, la parte del salario fijo, que se corresponde con el salario escala, premia en cierta medida el nivel de calificación, mientras el pago por rendimiento o resultado productivo, surge con el fin de estimular el desempeño desde el principio socialista “a cada cual según su trabajo”, que en este caso no puede desconocer el valor creado en forma de utilidad a distribuir –aunque no se considere salario-, en la que participan todos, pero no de igual manera, correspondiendo la mayor implicación a los ejecutores directos de los procesos productivos.

Comprendido esto, se torna interesante la investigación que de forma crítica cuestione e indague sobre las actuales políticas de distribución de las utilidades, partiendo de la asunción consciente de los riesgos que entraña para los principios de equidad distributiva -en condiciones de transición y desarrollo socialistas-, suprimir las bases conceptuales de los componentes del salario. En otros términos, como mismo el incremento nominal del salario debe monitorear el comportamiento de los precios por su efecto sobre la capacidad adquisitiva que delimita el salario real, el reglamento de distribución de utilidades aprobado por los máximos dirigentes de las administraciones empresariales, debe estudiar los términos de equidad distributiva con apego a la misión dada a cada elemento de la estructura salarial, para no desvirtuar su efecto real sobre la productividad y el desempeño de las fuerzas productivas, especialmente en los ejecutores directos.

Un reglamento de distribución de utilidades sujeto a una política que no distingue estos conceptos y sus fines, donde la utilidad no se interprete como forma de pago por rendimiento, termina premiando la calificación formal y puede desmotivar la productividad de los ejecutores directos. Por ejemplo, si una organización empresarial determinada, define como base de cálculo un coeficiente de distribución resultante de la división entre el monto de utilidades a repartir y el salario nominal devengado en el período por el total de trabajadores con derecho, el cual es utilizado para multiplicar por el salario nominal de cada trabajador al definir su beneficio final, entonces esta distribución de utilidades queda

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

subordinada al salario escala y no establece diferencias entre personal directo e indirecto en el pago por rendimiento.

Corresponde entonces, mayor monto a cobrar a quien tiene mayor salario escala y no a quien más aportó en la creación del monto a distribuir, condicionando que al final, el pago por resultados aporte mayores beneficios al personal indirecto, por ser el que disfruta mayor salario escala. Este resultado compromete el principio “según su trabajo” para el personal directo y consecuentemente, puede desestimular la productividad debido al incumplimiento del citado principio socialista de distribución, especialmente en un contexto en el que el pago a destajo ofrece limitadas oportunidades de distinción salarial.

En resumen, la base de cálculo descrita, ilustra una distribución lineal que puede tornarse incoherente a la lógica que estimula el incremento sostenido de la productividad. Un pensamiento más complejo de este tema pudiera ser aquel que identifique, en cada período específico y de acuerdo al monto creado, un porcentaje diferenciado de dichas utilidades a distribuir para el personal directo e indirecto, justo antes de deducirle el salario promedio devengado en el período por las partes, ahora separadas por las diferencias de participación en la creación de la utilidad a distribuir.

Estos porcentajes, como traje a la medida y de acuerdo a los salarios escalas específicos según complejidad en cada empresa, permitirían una lógica distributiva en la que el ejecutor directo consiga igualar e incluso superar la brecha establecida entre su salario escala y el salario escala del personal indirecto en la empresa. Cuando un ejecutor directo, consiga por medio de su rendimiento, igualarse o incluso superar el salario del personal indirecto, la distribución de utilidades se habrá sumado al principio socialista, a la lógica del pago por rendimiento y de estímulo a la productividad.

De otra forma, la brecha entre obreros y técnicos, especialistas, dirigentes u otros, se amplía -lejos de reducirse como sugiere la teoría socialista-, estando sujeta a un condicionamiento salarial que además, fue aprobado por el personal indirecto a la producción, con todo lo que ello implica en términos de confianza y simetría relacional propia de la construcción socialista. De aquí la importancia de la preparación de los directivos y los colectivos laborales, para dialogar al establecer términos distributivos.

La carencia de estudios de correlación salarial comparativos entre ejecutores directos y personal indirecto en cada empresa, limitan la identificación del punto de inflexión desde el cual debe establecerse una distribución de mayor reconocimiento al principio de estimulación de la productividad en los ejecutores directos. Estudios que se suman a las deudas del sector científico con el sector productivo.

La producción empresarial en condiciones de transición y desarrollo socialista, debe orientarse hacia un mayor protagonismo de los colectivos laborales en las políticas de producción y distribución,<sup>21-27</sup> esto incluye, las decisiones sobre el diseño, aplicación, control y evaluación de efectividad de la distribución de utilidades. Algunos autores comprometidos<sup>30-5</sup>, -desde enfoques sociopolíticos y sociológicos-, advierten en las últimas décadas sobre la necesidad de prácticas de dirección y gestión organizacional potenciadoras de esta participación real de los colectivos, en las decisiones fundamentales para la construcción socialista.

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

El complejo proceso de transición y desarrollo socialista que enfrenta la nación cubana, exige de intencionalidad y sistematización en sus prácticas de gestión para que sus dirigentes empresariales – desde las actuales posiciones de poder frente a sus colectivos laborales-, consigan promover las lógicas administrativas tradicionales y empoderar a estos en función de las transformaciones necesarias, en las que se incluye la superación de la histórica contradicción “producción vs control”. Sistematizar esta socialización de naturaleza simétrica entre dirigentes y trabajadores, de acuerdo con Mészáros<sup>31</sup> y Lebowitz<sup>32</sup>, es una tarea priorizada en la etapa de transición socialista, que debe ser intencionada con el objetivo de promover los esquemas estructurantes y reproductivos del capital en la jornada laboral, escenario que igual a Marx<sup>1</sup>, consideran debe re-estructurarse para superar las contradicciones históricamente determinadas.

Hacer que las políticas de distribución salarial se apliquen con apego al principio socialista “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, distinguiendo el “salario escala” -como reconocimiento a la formación y complejidad de la labor-, del “salario por rendimiento” -como estímulo al resultado productivo-, para mostrar una equidad distributiva que permita al ejecutor directo igualar y/o superar la brecha establecida por el salario escala frente al personal indirecto a la producción, es un requisito importante para el demandado incremento de la productividad y despliegue de las capacidades contenidas en las fuerzas productivas. Labor que pasa, en primer lugar, por la inquietud revolucionaria<sup>33</sup> y preparación de los dirigentes administrativos, para facilitar la preparación de los colectivos laborales y la consecuente participación en el diseño, ejecución y control de la dirección y gestión empresarial en su complejidad.

Las mediaciones y condicionantes salariales no pueden ser suprimidas hasta tanto la humanidad no consiga nuevas formas de organización de la producción y retribución por el trabajo, sin embargo, la distribución salarial alineada a los principios de transición y desarrollo socialistas, constituye otra de muchas condiciones necesarias para avanzar hacia la nueva socialización que posicione como iguales a productores y controladores en el ámbito laboral.

El desarrollo empresarial socialista en Cuba, exige que esta, entre otras múltiples mediaciones, sea atendida por el sector productivo y de las investigaciones, para poder responder al llamado de los documentos programáticos aprobados en los Congresos del PCC de la última década, así como al modelo de gestión de gobierno con base en la innovación<sup>34</sup> aplicado, que aspira a generar mayores valores promedios de productividad, calidad y eficiencia.

### **Materiales y métodos**

Se utiliza el análisis de documentos oficiales, que incluye: 1) los porcentajes de “personal directo e indirecto a la producción” en la plantilla de cargos y ocupaciones; 2) el salario medio de la empresa y monto de utilidades a distribuir como anticipo según registros de nóminas del primer trimestre del 2021; 3) coeficiente de distribución asumido al deducir salario de las utilidades a distribuir; y 4) porcentaje que representa el salario mínimo del salario máximo devengado según registros de nóminas con cierre del primer trimestre del año 2021, que incluyen: a) salario escala, b) beneficios del destajo y c) pago anticipado de la distribución de utilidades.

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

También, el cuestionario que brinda el índice de satisfacción salarial del personal directo e indirecto a la producción en las entidades. El índice de satisfacción salarial resulta del promedio de las respuestas a las alternativas a) satisfecho (valor 1), b) medianamente satisfecho (valor 0,5) y c) insatisfecho (valor 0), calculado mediante la fórmula:

$$Iss = \frac{\sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0)}{N} * 100$$

Donde:

Iss: índice de satisfacción salarial expresado en porciento.

$\Sigma$  a: Sumatoria de alternativas a) satisfecho marcadas (valor 1)

$\Sigma$  b: Sumatoria de alternativas b) medianamente satisfecho marcadas (valor 0,5)

$\Sigma$  c: Sumatoria de alternativas c) insatisfecho marcadas (valor 0)

N: Cantidad de sujetos

La aplicación del cuestionario reconoce una muestra probabilística estratificada de selección intencional en proporción con la composición de la fuerza laboral activa en las empresas estudiadas. Dicha proporción se aplica para atender las variables de género y edad, de acuerdo al ciclo de crecimiento profesional. Se utiliza el 95% de confianza, con 50% de probabilidad de ocurrencia y 0,05 como margen de error permisible, así como los principios de voluntariedad y confidencialidad para la inclusión.

Como criterios de exclusión muestral se establecen los límites entre 25 y 65 años de edad –para excluir las edades de exploración y declive del ciclo de vida profesional, donde se expresan los más bajos aportes al rendimiento y la productividad del trabajo-. Igualmente, no estar sujeto a interrupción o reubicación laboral por la COVID-19 u otras causas, y contar con una experiencia laboral no inferior a dos (2) años de contrato indeterminado en la empresa.

**Tabla 2.** Composición muestral estratificada por empresas estudiadas

Empresas	Total	Muestra	Estratos		Sexo		Edad	
			Directos	Indirectos	Masc.	Fem.	25≥45	46≥65
1	290	166	90	76	75	91	66	100
2	1353	300	204	96	225	75	144	156
3	3522	347	253	94	232	115	146	201
<b>Total</b>	<b>5165</b>	<b>813</b>	<b>547</b>	<b>266</b>	<b>532</b>	<b>281</b>	<b>356</b>	<b>457</b>

**Fuente:** elaboración propia

Con base en los datos aportados por las herramientas empíricas durante el trabajo de campo, se elabora una plantilla comparativa entre las empresas que facilita la interpretación de resultados.

## **Resultados y discusión**

El análisis de documentos oficiales identifica, en dos (2) de las empresas analizadas, una correlación del personal distante del ideal -80% directo y 20% indirecto a la producción-, lo que constituye reserva de eficiencia y del nivel de utilidades que logran. También se constató una tendencia al envejecimiento –con mayor (%) en el personal indirecto que el directo a la producción-, al analizar la pirámide de edades<sup>11</sup> en las plantillas de cargos y ocupaciones.

Los reglamentos de distribución de utilidades estudiados, asumen linealmente la base de cálculo del coeficiente de estimulación, sin distinguir entre el personal directo e indirecto a la producción. Dicho coeficiente resulta al dividir el monto a distribuir entre el salario nominal devengado por los trabajadores con derecho en el período (trimestre). Este coeficiente es el aplicado al salario nominal devengado por el trabajador en el mes a pagar y se obtiene el monto de utilidades que corresponde a cada cual.

Estos reglamentos fueron aprobados en los órganos de dirección de las empresas a propuesta de las direcciones funcionales de gestión del talento humano y en presencia del secretario del buró sindical que representa a los trabajadores. Posteriormente, fue presentado en cada sección sindical por los directores de las dependencias en presencia del director de gestión del talento humano de la empresa.

En la revisión de documentos asociados a este proceso aprobatorio, no se constatan evidencias de registro de opiniones, dudas o criterios de los colectivos laborales, ni preparación previa de los mismos sobre las alternativas de cálculo o argumentos de la decisión de distribución asumida, siendo el acta una formalidad que describe la presentación del reglamento y su aprobación por acuerdo, junto a la firma de todos los participantes.

Tampoco pudo verificarse en el reglamento, apartado alguno vinculado con la posibilidad de establecer cambios o modificaciones al mismo como resultado de la experiencia de aplicación o estudios realizados a las opiniones de los colectivos laborales, aunque si se establecen los términos para reclamar ante inconformidades. Sobre este último aspecto, resulta llamativo -desde el ámbito jurídico-, que algunos reglamentos dispongan como único y último recurso administrativo y legal apelatorio, la figura del director de la empresa.

La Constitución de la República<sup>7</sup> en su capítulo VI, artículo 94, inciso f), sobre las garantías de derecho, faculta a cualquier persona natural a interponer recursos o procedimientos pertinentes contra resoluciones judiciales o administrativas que correspondan. Del mismo modo, los artículos 98 y 99 en este capítulo, disponen que toda persona sujeta a daño o perjuicio indebido, causado por directivos, funcionarios y empleados del Estado, con motivo del ejercicio de las funciones propias de sus cargos, tiene derecho a reclamar ante tribunales y obtener la correspondiente reparación o indemnización en la forma que establece la ley.

Una vez dispuestos los datos del análisis de documentos se pudo establecer el resumen de la **Tabla 3**.

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

**Tabla 3.** Plantilla comparativa de datos entre empresas incluidas en el estudio

Empresa	Distribución en la plantilla de cargos		Registro de nómina al cierre I trimestre 2021			Coeficiente distribución de utilidades del trimestre	Relación salario mínimo y máximo (%)
	Directos (%)	Indirectos (%)	Salario Medio (MCUP)	Media Destajo (CUP)	Utilidad a distribuir (MMCUP)		
1	54%	45%	3 645	451	241 524	0.24	44%
2	68%	32%	3 732	503	1 295 864	0.23	41%
3	73%	27%	4 015	664	2 854 301	0.21	43%

**Fuente:** elaboración propia con base en el análisis de documentos oficiales

Estos resultados de utilidades a distribuir entre los trabajadores, están mediados por la situación generada tras la COVID-19, con particularidades en cada una de las empresas analizadas de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y procesos, no obstante, con limitaciones comunes en cuanto a financiamientos para adquirir materias primas e insumos. Además influyen las deudas contraídas por los créditos bancarios asumidos para afrontar el incremento de los ingresos al aplicarse la tarea ordenamiento.

Las modificaciones a la escala salarial con la tarea ordenamiento,<sup>35</sup> establecen al séptimo grupo (VII) como punto de inflexión salarial entre los cargos de operarios, -donde mayormente se ubican los ejecutores directos-, y los cargos técnicos que agrupan la mayor cantidad de personal indirecto en la empresa, estableciendo saltos salariales de 100, 120 y hasta 150 pesos entre los grupos del primero (I) al séptimo (VII) para régimen laboral de 44 horas semanales, correspondiendo 90, 110 y hasta 140 pesos en régimen de 40 horas semanales.

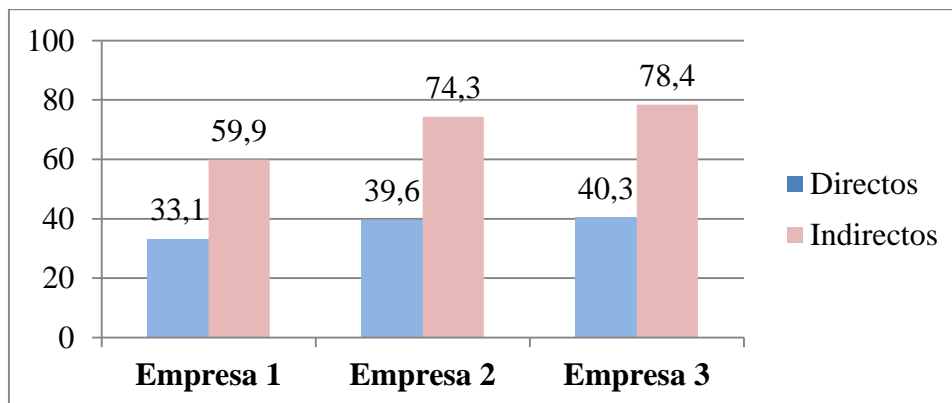
Por otro lado, el grupo salarial décimo-séptimo (XVII) delimita los cargos técnicos de los cargos de cuadros, con saltos de entre 150 y hasta 200 pesos del VII al XVII grupo salarial para régimen de 44 horas semanales y saltos de 135, 140, 180 y hasta 185 pesos para régimen de 40 horas semanales. Significa que la media de saltos salariales hasta el VII grupo es de unos 123.34 pesos para 44 horas y 113.34 pesos para 40 horas semanales de labor, mientras del VII al XVII grupo sería una media de 175 pesos para 44 horas y de 160 pesos para las 40 horas semanales de labor.

Por tanto, al dividir la media del destajo que ilustra la plantilla comparativa, entre la media de saltos establecidos por grupos en la escala salarial vigente, -según explicación del párrafo anterior-, se demuestra que en ningún caso de los estudiados, un trabajador directo de categoría obrera puede avanzar más de cuatro (4) o cinco (5) grupos por encima del que tiene asignado o representa, al sumar los beneficios del pago por rendimiento o resultados en sus diversas modalidades de destajo aplicadas. Resultado que evidencia el papel de la distribución de utilidades como forma de estímulo alternativo que pudiera compensar esta limitación del pago a destajo, teniendo en cuenta la utilidad es un valor no establecido por escala de complejidad sino creado por el rendimiento o resultado de la actividad laboral.

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

La expresión porcentual de relación entre el salario mínimo y máximo devengado en el primer trimestre, devela la brecha salarial entre el personal directo e indirecto según los mecanismos de retribución establecidos. Como muestra la plantilla comparativa, el salario mínimo en ningún caso supera el 44% del salario máximo a nivel de empresa, lo que puede influir en la satisfacción salarial y organizacional del personal directo a la producción.

Al procesar los datos del cuestionario aplicado, los resultados ilustran un nivel superior de satisfacción salarial en el personal indirecto sobre el directo, tal como se muestra a continuación.



**Figura 2.** Índice de satisfacción salarial por empresas

**Fuente:** elaboración propia con base en datos del cuestionario de satisfacción laboral

Esto demuestra que la percepción de equidad -entre el esfuerzo realizado y la retribución salarial recibida-, es mayor en el personal indirecto, mientras los productores directos vivencian mayores conflictos de inequidad al evaluar esta relación de expectativa entre esfuerzo y remuneración. La manera en que se percibe esta relación, repercute en el grado de satisfacción laboral del personal directo, tal como sustentan estudios en este ámbito,<sup>36-37</sup> que repercuten incluso en el compromiso con la organización, tema ampliamente tratado en la contemporaneidad.<sup>38-39-40-41</sup>

Por ello, el diseño e implementación de las formas y sistemas de retribución salarial, actualmente monitoreados desde las OSDE y consejos de administración municipales (CAM), exige también de revisiones permanentes por organismos rectores como el MTSS y la Contraloría General de la República (CGR), en el propósito de identificar formas de distribución que tributen -desde la perspectiva socialista-, al incremento de la productividad, la calidad e innovación en los colectivos laborales. Una pobre alineación de los mecanismos de distribución salarial con las transformaciones exigidas a la empresa estatal -en el contexto de actualización del modelo económico y social cubano-, puede influir en el resultado de los colectivos y la demandada competitividad e inserción amplia de la empresa estatal cubana en el mercado internacional.

Los cambios enunciados durante la última década en los documentos aprobados por los Congresos del PCC, demandan estudio y actualización permanente por parte de directivos y colectivos laborales, en el sentido de identificar sus propios mecanismos de equidad distributiva en función de avanzar al compromiso y despliegue del potencial innovador contenido en las fuerzas productivas. La actual retribución por el trabajo no favorece la satisfacción salarial de los productores directos, siendo una

## **SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA**

---

necesidad revisar el papel asignado a la distribución de utilidades frente al resto de las formas salariales.

Una alternativa del sistema empresarial comprometido con las transformaciones necesarias, es realizar estudios sobre dicha distribución estableciendo distinciones entre el personal directo e indirecto justo antes de calcular el coeficiente. O sea, establecer del monto de utilidades a distribuir un porcentaje para cada tipo de personal (directo e indirecto), el cual puede variar entre múltiples combinaciones posibles (40% indirecto y 60% directo, 30% indirecto y 70% directo, etc) según particularidades de composición de plantilla y grupos salariales de la escala implicados en cada empresa, así como de la cantidad de utilidades formadas para distribuir en forma de estímulo. Estas diversas combinaciones sometidas a análisis en los colectivos para identificar la de mayor equidad, puede contribuir notablemente a la participación y comprensión de la complejidad asociada a este proceso en el colectivo laboral.

Orientar la empresa estatal hacia el reconocimiento intencional de los productores directos, e incluso, fomentar una cultura de implicación del personal indirecto en las tareas productivas que estos realizan, es una necesidad del sistema comprometido con la construcción socialista, a la que tributa notablemente un sistema de compensación y motivación por el trabajo debidamente enfocado en esta prioridad. Tarea que requiere acompañamiento estatal de acuerdo al nivel de consciencia de las contradicciones del sistema productivo (producción-distribución-consumo; producción vs control; emancipación vs enajenación), desarrollada por dirigentes y trabajadores asalariados en condiciones de transición y desarrollo socialista.

La satisfacción salarial de la base productiva, constituye la premisa sobre la cual se asienta el incremento de los ingresos propuesto por la tarea ordenamiento. No lograr esta finalidad en los productores directos, significa no tener garantías en el tiempo de una dinámica de incremento de la productividad y consecuentemente de los salarios, con posibilidad de superar el alza sostenida de los precios como resultado de la crisis económica y sistémica a nivel global.

Por ello, urge sistematizar estudios empresariales sobre los sistemas de retribución salarial y particularmente, sobre los efectos de los sistemas de pago por resultados vigentes y la distribución de utilidades en el componente móvil de los salarios, así como los resultados de satisfacción salarial, especialmente en los trabajadores directos a la producción, para evaluar la marcha de la tarea ordenamiento y las oportunidades de incremento de la productividad y de la dinámica salarial en el sector empresarial y el país.

Dotar a los colectivos laborales de tecnologías –más allá de las TIC's, las denominadas tecnologías de aprendizaje y conocimiento (TAC),<sup>42</sup> así como tecnologías de empoderamiento y participación (TEC),<sup>42</sup> para introducirse cada vez más en los complejos temas de la dirección y gestión empresarial, entre los que destaca todo lo relacionado con los mecanismos de distribución, constituye una tarea impostergable para directivos empresariales, en el sentido de responder a legislación vigente<sup>7-27</sup> y lo dispuesto en los documentos rectores de la continuidad del socialismo en Cuba.



## **Conclusiones**

Se analizan los sistemas de retribución salarial vigentes frente a los desafíos de la empresa estatal en condiciones de desarrollo socialista y se identifican contradicciones respecto a los fines y medios salariales para el incremento de la productividad en el sistema empresarial estatal. Se identifica insatisfacción salarial en los trabajadores asalariados directos a la producción, que puede limitar el desempeño y compromiso de estos con las transformaciones necesarias e incluso, los resultados de la tarea ordenamiento.

Se enfatiza en la necesidad de revisar los reglamentos de distribución de utilidades -en forma de estimulación salarial aprobados-, con el objetivo de alinearlos a los supra-objetivos de construcción y desarrollo socialista, entre los que figura avanzar en la simetría relacional entre directivos y colectivos laborales, especialmente aquellos trabajadores que agregan valor, por estar directamente vinculados a la producción.

## **Referencias bibliográficas**

1. Marx K. *El Capital*. Tomo I. La Habana: Ediciones Venceremos; [1965] 1995.
2. Muñoz RD, Santos OA. En las cárceles del capital humano. Nuevas precariedades y formas de subjetivación de los procesos contemporáneos de precarización. Carcaixent, Málaga: BALADRE-ZAMBRA; 2018.
3. Manky O. ¿Los límites del clasismo? Identidad y vínculos entre trabajadores regulares y precarios. Chile y Perú en perspectiva comparada. *Revista Internacional de Sociología*. 2019; 77 (2): e125. [Consultado 10 mayo 2021] Disponible en: Disponible en: <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.2.18.006>
4. Martín P, Tovar FJ. Desmontando la seguridad en las políticas de empleo: la propuesta europea de flexibilidad. *Revista Internacional de Sociología*. 2019; 77(2): el 24. [Consultado 15 mayo 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.2.17.139>
5. Alhama BR. Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 2013.
6. Sánchez-Bayón A. Transición a la economía GIG: claves de sociología laboral y empresarial. *Revista científica Encuentros Multidisciplinares-EM*; 2019 21(62). 266-285.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial Extraordinaria No.5; 2019
8. Alhama BR. Nuevas Formas Organizativas. España. 2004. [Consultado 6 abril 2021] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/gestion-empresas.htm>.
9. Mészáros I. Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición. (Tomo I). Bolivia: Editorial Pasado y Presente XXI; 2010.
10. Weber M. *Economía y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica; 1992.
11. Cuesta A. *Tecnología de gestión de recursos humanos (III Edición)*. La Habana: “Félix Varela” y Academia; 2010.
12. Cánovas RG, Loredó NA, Hernández LA. Factores de la competitividad empresarial válidos a potenciar en la economía cubana. *Folletos Gerenciales*. 2019; XXIII (2): 127-136

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

---

13. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (1): 3-18. [Consultado 20 abril 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2>
  14. Capote YF, Rodríguez VE, Cervantes, AA. Gestión del talento humano. Universidad y empresa hacia el desarrollo socialista. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. 2021; 9 (1):1-20. [Consultado 13 mayo 2021] Disponible en <http://revistas.unica.cu/>
  15. Cuesta A. Innovación y optimización de plantillas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; IV (1): 21-35. [Consultado 23 mayo 2021] Disponible en <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/101>
  16. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (2):107-120. Disponible en <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
  17. Báez RA, Zayas PM, Velázquez R, León YO. Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Revista de Ingeniería industrial*. Habana: CUJAE. 2019; XL(1): 14-23
  18. Hernández I, Fleitas S, Salazar D. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 2011; XVII (1):137-148.
  19. Ronda G, Leyva C, Cuesta A. Modelo conceptual para evaluar las conductas estratégicas del personal hotelero. *Retos Turísticos*. 2017; 16 (3).
  20. Murillo JM. Ciclo de comparecencias en Mesa Redonda sobre implementación de la tarea ordenamiento. *Cubadebate*. 2020. [Consultado 3 mayo 2021] Disponible en: <https://www.mesaredonda.cubadebate.cu>.
  21. Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial Extraordinaria No 5; 2019.
  22. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Tabloides I y II. La Habana: UEB Gráfica, Empresa de Periódicos; 2017.
  23. Partido Comunista de Cuba. Resolución del 8vo. Congreso del Partido sobre el Estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to. Congreso hasta la fecha y la Actualización de estos para el período 2021-2026. La Habana: Comisión No 1; 2021.
  24. Partido Comunista de Cuba. Resolución del 8vo. Congreso del Partido sobre la Actualización de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista La Habana: Comisión No 1; 2021.
  25. Ministerio de Justicia. Resoluciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social-MTSS sobre reglamentos, regulaciones y modificaciones a la organización salarial en las últimas dos décadas. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba; 2021. [Consultado 5 mayo 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
  26. Ministerio de Finanzas y Precios-MFP. Resolución 124. Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el estado. La Habana: Gaceta Oficial Ordinaria No.51; 2021.
-

## SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

---

27. Consejo de Estado. Decreto Ley 34 Del sistema empresarial estatal cubano. La Habana: gaceta Oficial Ordinaria No.51; 2021
28. Díaz CI. La productividad en la empresa estatal cubana. En Colectivo de autores. Economía cubana, ensayos para una reestructuración necesaria. La Habana: Molinos Trade S.A; 2013. pp. 193-220
29. Anaya CB, Díaz CI. Economía cubana: entre cambios y desafíos. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana: Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello; 2018. p. 198-209. ISBN 978-959-242-194-3
30. García JP. Dirigentes-Dirigidos-Socialismo. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 2007
31. Mészáros I. Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición. (Tomo I). Bolivia: Editorial Pasado y Presente XXI; 2010.
32. Lebowitz M. La alternativa socialista. El verdadero desarrollo humano. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 2015
33. Díaz Canel MM. Caracterización del dirigente cubano en los tiempos actuales presentada en los análisis de la comisión sobre política de cuadros en el 8<sup>vo</sup> Congreso del PCC. La Habana; 2021
34. Díaz Canel MM, Delgado M. Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. Revista Universidad y Sociedad, 2021; 13 (1): 6-16. [Consultado 15 mayo 2021] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892/1884>
35. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social-MTSS. Resolución 29. La Habana: Gaceta Oficial Extraordinaria No.69; 2020.
36. Cuesta A. Gestión del talento humano del conocimiento. (2<sup>nd</sup> ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones; 2017.
37. Cuesta A. Evaluación de la satisfacción laboral. Revista Retos de la Dirección, 2020; 14 (2). [Consultado 2 marzo 2021] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000200327](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000200327)
38. Báez RA, Zayas PM, Velásquez R, León, YO. Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. Revista de Ingeniería Industrial, 2019; 40(1), 14-23. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/329949593\\_Modelo\\_conceptual\\_del\\_compromiso\\_organizational\\_en\\_empresas\\_cubanas\\_Conceptual\\_model\\_of\\_organizational\\_commitment\\_in\\_Cuban\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/329949593_Modelo_conceptual_del_compromiso_organizational_en_empresas_cubanas_Conceptual_model_of_organizational_commitment_in_Cuban_enterprises)
39. Blázquez AL, Zaldívar R, Fleite E. El emprendimiento ¿actitud o competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la Universidad de Holguín, Cuba. Holos, 2018; 8(34): 109-137. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.7954>
40. Costa AC, Demo G, Paschoal T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidencia de validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2019; 21(1): 70-85. [Consultado 7 mayo 2021] <https://doi.org/10.7819/rebgn.v.>
41. Cuesta A. Gestión del compromiso. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020:127-145. ISBN: 978-959-7113-65-2.
42. Díaz M. Psicología aplicada al desarrollo organizacional en el contexto cubano. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020:73-93. ISBN: 978-959-7113-65-2.

# SALARIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOCIALISTA: DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

---

## **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

## **Contribución de los autores**

- Yuri Fernández Capote: Conceptualización teórico-metodológica, procesamiento e interpretación de los datos, formulación del manuscrito.
- Vivian Espinosa Rodríguez y Julián Vítores Espinosa: Recogida de datos, revisión para edición final del manuscrito.