



**DECRETO NO. 281  
COMITÉ EJECUTIVO  
DEL CONSEJO DE MINISTROS**

**POR CUANTO:** Por el Decreto Ley No.252 de fecha 7 de agosto del 2007 "SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL CUBANO", encomendó al Consejo de Ministros emitir el Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión.

**POR CUANTO:** Es necesario proveer a los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración y otras entidades nacionales, así como al sistema empresarial estatal, de las normas y procedimientos que rigen como instrumentos de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión.

**POR CUANTO:** Es útil efectuar una actualización de las normas y procedimientos que recoja la experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, de manera que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en el país.

**POR CUANTO:** Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, por lo que proveerlas de estas herramientas les posibilitaría alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social.

**POR TANTO:** En uso de las atribuciones que le están conferidas, el Consejo de Ministros, decreta lo siguiente:

**REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL**

**CAPÍTULO I  
GENERALIDADES**

El presente Reglamento establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

El presente Reglamento es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

En el presente Reglamento cuando se exprese "organización superior de dirección", se refiere a la organización superior de dirección e incluye en este concepto a los grupos empresariales y uniones. De la misma forma, para especificar Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se expresará sólo Sistema Dirección y Gestión.

En el presente Reglamento al referirse a Organismos se entenderá por ello los Organismos de la Administración Central del Estado, así mismo cuando se exprese Consejo de la Administración Provincial incluye en este al municipio especial Isla de la Juventud.

### **SOBRE LAS FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS PARA GARANTIZAR LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

**Artículo 1:** Las principales funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental son:

- Aprobar las políticas, principios y procedimientos generales de actuación en el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Aprobar las transformaciones que sean necesarias introducir al Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, las que se aprueban mediante acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- Aprobar el comienzo de los estudios del Perfeccionamiento Empresarial por parte de las empresas, sobre la base de los diagnósticos presentados.
- Aprobar que las empresas comiencen a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, teniendo en cuenta los expedientes finales elaborados, sobre la base del dictamen del Grupo Ejecutivo.
- Orientar la capacitación y superación profesional en los principios y procedimientos a aplicar en el Perfeccionamiento Empresarial de los dirigentes, especialistas y trabajadores de los Organismos, Consejos de la Administración Provincial y de las empresas; apoyando la capacitación de los cuadros sindicales y de las organizaciones del Partido y la Juventud.
- Evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos por las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, así como los principales problemas que afectan el desarrollo del proceso, aprobando en cada caso las medidas que correspondan.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Evaluar y aprobar nuevas medidas a introducir en el proceso como respuesta a situaciones que se presenten en el desarrollo de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Aprobar la suspensión de la aplicación del sistema en aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que no hayan alcanzado los resultados esperados en su gestión o que hayan incurrido en deficiencias no compatibles con los principios establecidos.
- Aprobar la reincorporación al sistema de aquellas empresas que fueron suspendidas de la aplicación del mismo.
- Aprobar la separación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de aquellas empresas que demoren más de un año y medio en elaborar el diagnóstico o el expediente de perfeccionamiento según corresponda.
- Aprobar la suspensión de la vinculación del salario a los resultados en aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que presentan situaciones especiales como son: afectaciones por ciclones, sequías prolongadas, reorganizaciones, cambios de tecnología y otras similares en correspondencia con las solicitudes realizadas por los Organismos y Consejos de la Administración Provincial al Grupo Ejecutivo.
- Evaluar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en cada Organismo y Consejo de la Administración Provincial, aprobando en cada caso las medidas que correspondan.
- Delegar a los jefes de los Organismos, Consejos de la Administración Provincial que demuestren calidad y racionalidad en su trabajo, la facultad de la aprobación de los diagnósticos y de los expedientes de sus empresas.
- Otras que le sean asignadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

**Artículo 2:** Las principales funciones y atribuciones del Grupo Ejecutivo son:

- Elaborar y someter a la aprobación del Grupo Gubernamental, las políticas, principios y procedimientos generales de actuación en el sistema y una vez aprobadas exigir su cumplimiento.
- Incorporar al proceso de Perfeccionamiento Empresarial aquellas empresas que han recibido del Ministerio de Finanzas y Precios, el aval que certifica la existencia de una contabilidad acorde con las Normas Cubanas de Información Financiera.
- Proponer la separación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de aquellas empresas que demoren más de un año y medio en elaborar el diagnóstico o el expediente de perfeccionamiento según corresponda, oído el criterio de las direcciones de Perfeccionamiento Empresarial de los Organismos o de las Secretarías Ejecutiva Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Llevar el control de la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial por las diferentes etapas de las empresas que se incorporan al proceso, en estrecha coordinación con las direcciones de Perfeccionamiento Empresarial de los Organismos y de las Secretarías Ejecutiva Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial, según correspondan.
- Evaluar los diagnósticos elaborados por las empresas y someter a la aprobación del Grupo Gubernamental, el comienzo de los estudios del Perfeccionamiento Empresarial.
- Evaluar cada expediente de Perfeccionamiento Empresarial que elaboran las empresas y en correspondencia con el análisis efectuado, proponer al Grupo Gubernamental se apruebe el comienzo de la implantación del sistema en cada entidad.
- Organizar, ejecutar y apoyar el desarrollo de la capacitación y superación profesional en los temas referidos al Perfeccionamiento Empresarial de los dirigentes, especialistas y trabajadores de los Organismos, Consejos de la Administración Provincial, de las organizaciones superiores de dirección y de las empresas, así como del Sindicato y de las organizaciones del Partido y la Juventud Comunista.
- Evaluar trimestralmente los resultados alcanzados en la gestión por las empresas que aplican el sistema, así como los principales problemas que afectan el desarrollo de la implantación y la consolidación; presentando al Grupo Gubernamental los resultados de la evaluación efectuada y las propuestas de nuevas medidas a tomar.
- Proponer al Grupo Gubernamental las empresas a las que se le debe suspender la aplicación del sistema.
- Proponer al Grupo Gubernamental la suspensión de la vinculación del salario a los resultados en aquellas organizaciones empresariales que aplican el sistema y presentan situaciones especiales que así lo aconsejen.
- De conjunto con las Direcciones de Perfeccionamiento Empresarial de los Organismos y de los Grupos y Secretarías Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial según correspondan, organiza el sistema de control de las empresas que implantan el sistema, retroalimentando a los jefes de los mismos y al Grupo Gubernamental sobre las principales deficiencias encontradas en las empresas y organizaciones superiores de dirección, según corresponda.
- Coordinar con los Secretarios Ejecutivos de los Grupos Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial, el desarrollo de las comprobaciones del personal previo a la aprobación del comienzo de la implantación del sistema en las empresas y organizaciones superiores de dirección.
- Coordinar con el Ministerio del Interior (MININT) la verificación de los Sistemas de Seguridad y Protección de las empresas y las organizaciones superiores de dirección que presentan su expediente al Grupo Ejecutivo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Proponer al Grupo Gubernamental, los Organismos y Consejos de la Administración Provincial que se les puede delegar la facultad de la aprobación de los diagnósticos y de los expedientes de Perfeccionamiento Empresarial.
- Evaluar periódicamente de conjunto con el Ministerio de Auditoría y Control, las entidades con resultado mal o deficiente en auditorías realizadas y proponer al Grupo Gubernamental las medidas que correspondan en cada caso.
- Evaluar periódicamente de conjunto con la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), las entidades con indisciplinas en el pago de sus obligaciones tributarias y proponer al Grupo Gubernamental las medidas que correspondan en cada caso.
- Proponer al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la creación de las Juntas de Gobierno y su composición. Una vez aprobada, ejecutar el nombramiento de sus presidentes y directores.
- Llevar el control y tramitar con los Jefes de los Organismos, Consejos de la Administración Provincial correspondientes, los acuerdos tomados por las Juntas de Gobierno.
- Elaborar la valoración sobre el funcionamiento de las Juntas de Gobierno y los resultados obtenidos. Proponer al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros los lineamientos de trabajo de las Juntas de Gobierno.
- Establecer relaciones de trabajo permanentes con todos los Organismos y Consejos de la Administración Provincial, con el objetivo de lograr que todas las empresas con condiciones comiencen el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que la implantación del sistema se realice con calidad y se logre la consolidación del mismo.
- Proponer, introducir y generalizar nuevos sistemas de gestión en las empresas, de conjunto con los Organismos y Consejos de la Administración Provincial correspondientes, una vez autorizados por el Grupo Gubernamental.
- Controlar a las empresas de forma independiente o formando parte de grupos de trabajo creados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- Analizar las reclamaciones que efectúen las empresas sobre inconformidades en la aplicación del sistema, realizar las investigaciones necesarias y proponer las soluciones que considere al Grupo Gubernamental.
- Evaluar la factibilidad de la aplicación del pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas que aplican el sistema, dando su conformidad sobre el cálculo efectuado por las empresas para demostrar el cumplimiento de los indicadores y condiciones establecidas.
- Aprobar ayudas metodológicas sobre la aplicación del sistema y efectuar aclaraciones a las empresas y organizaciones superiores de dirección sobre la aplicación del sistema; promover la generalización de experiencias entre las mismas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Aprobar los sistemas de pago, propuestos por los respectivos Organismos y Consejos de la Administración Provincial, a emplear en aquellas empresas que aplican el sistema y que no implantaron el sistema de pago previsto en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Ejecutar ayuda metodológica a las direcciones de Perfeccionamiento Empresarial de los Organismos y Secretaría de los Grupos Provinciales a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas que han sido autorizadas a implantarlo.
- Otras que le sean asignadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

**Artículo 3:** Los Grupos Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial son órganos colectivos, que de forma no profesional, evalúan el desarrollo de la implantación del sistema en cada provincia, con independencia del nivel de subordinación de las empresas.

La Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial es el órgano profesional del Consejo de la Administración Provincial que lo auxilia en la implantación y consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas de subordinación local y controlan la marcha del proceso en todas las empresas radicadas en la provincia con independencia del nivel de subordinación. Es el órgano de trabajo ejecutivo en la provincia para atender el Perfeccionamiento Empresarial y auxilia al Grupo Provincial en su trabajo.

El Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial es dirigido por el Vicepresidente del Consejo de la Administración Provincial que atiende la actividad económica y está formado por los Jefes de las direcciones del Consejo de la Administración Provincial de: Economía y Planificación, Finanzas y Precios y Trabajo y Seguridad Social y por representantes de otras entidades que tienen relación con las empresas en la provincia. Los miembros del Grupo Provincial son designados por el Presidente del Consejo de la Administración Provincial. El vicepresidente del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial es el Secretario Ejecutivo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 4:** Las funciones de los Grupos Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial son las siguientes:

- Evaluar las empresas, de subordinación local, con posibilidades para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Analizar las causas del porque las empresas no comienzan el proceso y las posibles medidas a tomar.
- Orientar y controlar el trabajo de las empresas de subordinación local en el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, controlar la marcha del proceso por empresas.
- Evaluar a solicitud de los Organismos las propuestas de empresas de subordinación nacional radicadas en la provincia que se prevén comiencen el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, exponiendo sus criterios y consideraciones al Presidente del Consejo de la Administración Provincial.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Evaluar periódicamente los resultados de la gestión en las empresas de subordinación provincial en aspectos como son: resultados económicos, implantación de sistemas gestión de la calidad (certificar o avalar), pagos de tributos a la ONAT, auditorías deficientes, directores con cursos aprobados de post grado de Perfeccionamiento Empresarial, entre otros aspectos.
- Evaluar los resultados de las visitas de control a todas las empresas y establecimientos ubicados en el territorio por la Secretaría. Analizar las causas de las desviaciones y orientar a las empresas sobre posibles medidas a tomar.
- Convocar a los dirigentes de las empresas y de la organización sindical para evaluar periódicamente la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, evaluar el estado disciplinario, resultados obtenidos y medidas a tomar para continuar elevando la eficiencia y el ahorro.
- Garantizar la capacitación sobre el Perfeccionamiento Empresarial de los dirigentes de las empresas de subordinación local y coordinar con el Partido, la Juventud Comunista y la organización sindical para la preparación igualmente de sus dirigentes de base en estas entidades.
- Promover la generalización de las mejores experiencias alcanzadas por las empresas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial del territorio, en estrecha coordinación con los diferentes Organismos.
- Coordinar a nivel provincial la información y divulgación sobre el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Rendir la información estadística sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se le solicite por el Presidente del Consejo de la Administración Provincial o el Grupo Gubernamental.
- Asesorar a las empresas de subordinación local sobre los diferentes pasos a realizar en el Perfeccionamiento Empresarial y sobre los diferentes procedimientos que se pueden aplicar.
- Velar porque las entidades consultoras de la provincia que asesoran a las empresas de subordinación local en proceso de Perfeccionamiento Empresarial estén debidamente preparadas para ello y lo realicen en correspondencia con lo establecido en este Reglamento.
- Programar y efectuar controles a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial en el territorio en estrecha coordinación con los Organismos cuando se trate de empresas de subordinación nacional a fin de comprobar si lo aplicado se ajusta a lo establecido en presente Reglamento, informando los resultados al Grupo Gubernamental y al Organismo cuando corresponda.
- Otras que le sean encomendadas por el Grupo Gubernamental.

**SOBRE LOS REQUISITOS A CUMPLIR PARA COMENZAR EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 5:** El Ministerio de Finanzas y Precios, será el organismo encargado de certificar que cada empresa cuenta con una contabilidad que refleja el hecho económico; para ello definirá las formas y procedimientos a cumplir por cada Organismo y Consejo de la Administración Provincial para la certificación de la contabilidad.

**Artículo 6:** Los jefes de Organismos y presidentes de los Consejos de la Administración Provincial certificarán la existencia de mercado y aseguramiento al Grupo Ejecutivo al entregar el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.

**Artículo 7:** Cada Jefe de Organismo y de los Consejos de la Administración Provincial aprobará anualmente el cronograma que define las empresas a comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y en correspondencia con éste, el plan de auditoría. Este plan deberá definir las fuerzas de auditorías (propias o externas autorizadas) que se utilizarán para cada empresa, así como el tiempo de ejecución de cada auditoría y la fecha calendario a ejecutarla, de forma tal que no se afecte ni la calidad del proceso, ni el compromiso aprobado en cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial.

**Artículo 8:** A los efectos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se considera empresa de nueva creación aquellas que surgen por primera vez y no tienen más de un año de creadas, o las entidades presupuestadas que se conviertan en empresas.

**Artículo 9:** Cuando se crea una nueva empresa y se decide por el Organismo o el Consejo de la Administración Provincial, que comience aplicando los principios del Perfeccionamiento Empresarial, esta entidad no certificará la contabilidad ni efectuará el diagnóstico; solamente presentará el expediente de Perfeccionamiento Empresarial como proyecto organizativo de la nueva empresa que se crea.

**Artículo 10:** En los casos descritos en el artículo anterior antes de proceder a la aprobación final del expediente, se deberá comprobar por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial que al menos el 30% de los trabajadores dominan el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, examinar a los miembros del consejo de dirección de la empresa para comprobar que dominan los principios y procedimientos expuestos en el expediente y que el personal que integra el área contable financiera tiene un completamiento aceptable( 70% ó más del total del personal del área).

**Artículo 11:** Para que una empresa pueda demostrar que su contabilidad refleja los hechos económicos acorde con las Normas Cubanas de Información Financiera, se deberá desarrollar las siguientes acciones:

- Garantizar la existencia del personal idóneo para ordenar su contabilidad, de tal forma que ésta refleje de forma verídica los hechos económicos.
- Diagnosticar la situación contable en la empresa.
- Poseer un plan de acción para eliminar las deficiencias detectadas.
- Poner a punto su contabilidad, para recibir una auditoría financiera.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Cuando se tenga confeccionado su expediente de contabilidad y control interno solicitará a la dirección de auditoría de su Organismo o Consejo de la Administración Provincial que le realice la auditoría financiera.
- Evaluar de conjunto con su Organismo o Consejo de la Administración Provincial la factibilidad de efectuar la auditoría financiera con las entidades externas autorizadas por los Organismos correspondientes del Estado.
- La dirección de auditoría del Organismo o Consejo de la Administración Provincial, o la empresa consultora autorizada, realizará la auditoría y si concluye que su contabilidad refleja razonablemente los hechos económicos enviará, a través del Organismo, al Ministerio de Finanzas y Precios el dictamen de la auditoría, el expediente de la auditoría y los estados financieros de la empresa.
- Después de revisados estos documentos y de ser satisfactorios, el Ministerio de Finanzas y Precios emite el aval correspondiente al Grupo Ejecutivo.

**Artículo 12:** De no ser satisfactorios los resultados alcanzados en la auditoría, se deberá efectuar de inmediato un plan de acción que permita eliminar las deficiencias señaladas. En este plan de acción deberá definirse las fechas para solucionar las deficiencias y poder someterse a una nueva auditoría.

El plan de acción, es elaborado por la dirección de la empresa en coordinación con el sindicato y aprobado por su director general. La evaluación del cumplimiento de las medidas inscritas en el plan de acción deberá ser controlada como mínima una vez al mes en el consejo de dirección y discutida con los trabajadores en asamblea de afiliados de la empresa.

**Artículo 13:** La condición de tener una contabilidad que refleje los hechos económicos y un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y la salvaguarda de sus medios, es un requisito permanente para la empresa que transita por los diferentes pasos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El aval de la contabilidad que emite el Ministerio de Finanzas y Precios tiene una duración máxima de año y medio.

#### **SOBRE LA ORGANIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

**Artículo 14:** Cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial, para ello; exigirá a las empresas su incorporación al proceso y en correspondencia con ello, confecciona anualmente los cronogramas, donde se planifique por cada empresa los diferentes estadios a alcanzar en la implantación del sistema, de manera que permita controlar sistemáticamente el cumplimiento de lo propuesto. Este cronograma es aprobado por el jefe del Organismo o del Consejo de Administración Provincial.



**Artículo 15:** Cada empresa, para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, deberá crear grupos de perfeccionamiento; ello no niega la responsabilidad que sobre este proceso tienen el director general y demás directivos de la empresa.

La experiencia alcanzada en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión ha demostrado la factibilidad de crear estos grupos en las etapas de diagnóstico, estudio e implantación del Perfeccionamiento Empresarial, estos grupos deberán estar integrados por profesionales con experiencia de trabajo y que dominen la empresa objeto de estudio.

**Artículo 16:** Cuando se decida asumir los servicios de asesores externos, debe tenerse el convencimiento de que éstos, no son responsables del cumplimiento de los diagnósticos, de los expedientes y de la implantación y consolidación del sistema. El director general y su consejo de dirección son los máximos responsables de la dirección y de la ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Los asesores externos pueden ayudar en toda la dirección del proceso en la aplicación de tecnologías de análisis y de solución de problemas; pueden impartir conferencias sobre procesos de cambios, sistema de gestión de calidad, organización de la producción de bienes y servicios, planificación empresarial, contratación, organización del trabajo y la normación, contabilidad, estilos de dirección, liderazgo, valores, dirección estratégica integrada y otros temas de interés.

El trabajo de los asesores facilita que la empresa comience y desarrolle el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con más agilidad.

Todos los procedimientos y tecnologías aplicados por los asesores externos, constituyen instrumentos de dirección, por lo que la dirección de la empresa debe crear condiciones que garanticen que los principales directivos incorporen estos instrumentos a su arsenal de conocimientos y puedan aplicar en lo sucesivo dichos instrumentos, métodos y técnicas, en la vida práctica de la empresa.

## **SOBRE LAS ETAPAS Y PASOS EN EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

**Artículo 17:** La preparación del personal (primer paso), es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, dirigentes administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa.

Se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento Empresarial y de su impacto en la esfera económica y social.

La preparación de todo el personal de la empresa, juega un papel fundamental en el proceso. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior en la implantación del Sistema.

Este es el paso donde se expone con claridad a los trabajadores las principales características del proceso, los principales cambios que introducen el Sistema, las etapas del proceso, las condiciones que debe tener la empresa y la organización superior de dirección.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

En este paso es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos del sistema; la trascendencia del cambio en la empresa y en el grupo empresarial, así como el importante papel que juegan los trabajadores en todo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

En la preparación del personal, debe dársele particular importancia, a la preparación de los dirigentes administrativos, del Partido, la Juventud y del Sindicato, explicándoles la necesidad de la cooperación y activa participación de todos en las transformaciones a realizar en aras de lograr una mayor organización, disciplina, eficiencia en la gestión; garantizando más aportes a la sociedad socialista.

Es importante convencer y no imponer. Analizar cada inquietud que pueda surgir en los trabajadores de la empresa, a fin de lograr el consenso y vencer la lógica resistencia al cambio, que cualquier proceso de transformaciones impone.

En la preparación del personal es importante explicar que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo fundamental elevar la productividad, la disciplina, la organización, la exigencia por el cumplimiento de lo establecido, incrementar la eficiencia y como consecuencia elevar el aporte de la empresa a la sociedad, así como el nivel de vida de los trabajadores.

Es por ello vital convencer que los trabajadores tienen que participar activamente en todo el proceso, ampliar su propio perfil y elevar su desempeño. Se debe exponer la necesidad de que la empresa deberá incrementar y diversificar sus producciones y servicios en correspondencia con las capacidades instaladas así como reducir sus gastos.

Cuando se trabaja en la preparación del personal, es necesario explicar que más eficiencia significa producir más bienes y servicios, vender más y gastar menos o la combinación de ambos, por lo que es necesario evaluar cuánto se puede ahorrar en recursos materiales y financieros, pasando por un profundo estudio sobre la composición y estructura de la fuerza de trabajo. Reafirmar que el hecho que puedan quedar trabajadores disponibles, no implica que existan trabajadores desamparados y abandonados a su suerte, que a todos se les encontrará una solución de empleo y serán protegidos por el Estado Socialista.

Es necesario que todos los trabajadores interioricen que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no se impone desde afuera, que es la propia empresa la que define su sistema de dirección, a partir de los principios y procedimientos establecidos en el presente Reglamento, de las legislaciones existentes en el país y de las propias características del proceso.

Es imprescindible desarrollar toda la energía creadora de los principales directivos de la organización, estableciendo un clima favorable para la reflexión colectiva, aplicando métodos participativos de formación y preparación; para ello se impone utilizar las fuerzas y medios con que se cuenta en la empresa e incluso utilizar las escuelas ramales, centros de capacitación y las universidades del país para que apoyen en este proceso.

Es fundamental garantizar la preparación del personal a partir de concebir una correcta organización y no improvisar las acciones de preparación a ejecutar, es por ello que en



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

cada empresa y organización superior de dirección se deberán ejecutar las siguientes acciones:

- Elaborar el plan de preparación de todo el personal en los principios y procedimientos del Perfeccionamiento Empresarial, el que deberá ser aprobado por el director de la empresa.
- Elaborar el programa donde se definan los temas a impartir a los trabajadores en correspondencia con las características de cada empresa y en estrecha coordinación con la organización sindical de la misma.
- La preparación del personal comenzará por los dirigentes y jefes, hasta nivel de brigada, se incluyen los dirigentes de las organizaciones políticas y sindicales de la empresa. Esta preparación la imparte el director de la empresa y los principales directivos de la misma.
- Deberá crearse el aula de capacitación del Perfeccionamiento Empresarial, donde se impartan las clases sobre el sistema, sus principios y procedimientos. Las clases podrán ser impartidas dentro del horario laboral.
- Comenzar la preparación, por áreas de trabajo, donde cada jefe prepara a su personal.
- Escoger entre los trabajadores los que demuestren mejor preparación para la formación del equipo de aclaración de dudas de la empresa, esta es una tarea donde la organización sindical podrá ayudar decisivamente.
- Preparar resúmenes con preguntas y respuestas sobre la temática del Perfeccionamiento Empresarial y cartillas aclaratorias donde los trabajadores logren dominar el sistema.

La preparación del personal nunca culmina, pues es imprescindible constantemente estar preparando al personal sobre las nuevas características en los distintos pasos del proceso.

Una vez aprobado por el Grupo Ejecutivo, el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, se comprueba por una comisión externa a la empresa, el grado de preparación y de participación de los trabajadores en el proceso, sólo ante un resultado positivo en esta comprobación, se solicita al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se proceda a la aprobación del Perfeccionamiento Empresarial en cada empresa.

**Artículo 18:** Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa (segundo paso): El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.

Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

El diagnóstico es ejecutado por la propia empresa u organización superior de dirección. En correspondencia con sus condiciones y con lo que se decida por la dirección, se podrán contratar los servicios de entidades consultoras que ayuden a la realización del diagnóstico.

El éxito fundamental de este paso depende en gran medida de:

- La activa participación de la dirección, del sindicato y los trabajadores en todo el proceso de diagnóstico.
- La selección del grupo interno (grupo de perfeccionamiento) que desarrollará el diagnóstico.
- La preparación del grupo en el uso de técnicas existentes para diagnosticar y sobre el conocimiento de los temas a diagnosticar.
- Que se logre involucrar, a la mayor cantidad de trabajadores, en los temas que se diagnostican.
- El establecimiento de relaciones interpersonales profundas con los trabajadores y el desarrollo de análisis y discusiones colectivas, que propicien la mayor franqueza y creatividad, para lograr encontrar la esencia de los problemas.
- La convicción, de que los resultados del diagnóstico permitirán una mejor proyección de la empresa o de la organización superior de dirección.
- El diagnóstico deberá abarcar a toda la empresa, sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.
- El diagnóstico de la empresa se realiza sobre la base de la metodología confeccionada al efecto por el Grupo Ejecutivo.

En el desarrollo del diagnóstico se estudiará el estado de todos los sistemas que abarca este Reglamento, debiéndose prestar particular importancia a la organización de la producción de bienes y servicios, la gestión de la calidad, la contabilidad y los costos, el control interno, la contratación, la planificación, las finanzas, la innovación y la protección del trabajo y el ambiente, la organización de los procesos de la empresa y estructuras organizativas imperantes así como la política laboral y salarial que se aplica.

No puede dejar de estudiarse la valoración de la situación de las tecnologías existentes de los productos y procesos esenciales de la empresa.

En el diagnóstico son claves las preguntas: ¿qué se hace?, ¿por qué se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿dónde se hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para quién lo hace?, y siempre preguntarse, ¿es necesario hacerlo?, ¿qué valor añadido reporta este proceso para la empresa? Y ¿qué sucede si no se hace?

Es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

Cada empresa debe elaborar un plan de acción con la finalidad de ir resolviendo los problemas de carácter interno detectados en el diagnóstico que sean posibles resolverlos por la empresa; es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Este plan de acción deberá preferiblemente recoger, no sólo las medidas a tomar, enmarcadas en el tiempo, sino además los responsables de su cumplimiento.

El plan de acción le permitirá a la dirección de la empresa controlar la eliminación de problemas y evaluar la marcha de lo propuesto por el grupo que desarrolla el diagnóstico.

Los problemas diagnosticados de carácter externo a la empresa, de ser posible, deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de dirección, o del Organismo o a otros niveles y en esta misma medida lograr involucrar a los factores externos de la empresa en la ayuda a solucionar las que sean posibles en cada momento.

La organización superior de dirección está en la obligación de analizar el diagnóstico de la empresa antes de enviarlo al Organismo correspondiente. La organización superior de dirección no puede variar ningún aspecto del diagnóstico; su deber es analizar con la empresa las dudas existentes y que ella misma haga el cambio.

**Artículo 19:** Las organización superior de dirección que tengan el aval de la contabilidad y que más del 50% de sus empresas estén autorizadas a implantar el sistema, deberán efectuar un diagnóstico que sea capaz de profundizar en:

- Las principales características del funcionamiento de esta organización.
- El grado de preparación de esta organización para sus nuevas funciones en el Sistema de Dirección y Gestión.
- Especial atención ofrecerá al estudio de la organización estructural, a la cantidad de trabajadores que laboran en esta estructura, a la organización del flujo informativo que existe para con las empresas, a la organización del sistema de reuniones y controles con las entidades subordinadas.
- Se deberá evaluar con profundidad los gastos que incurren las empresas para que estas organizaciones puedan funcionar, así como la organización de las relaciones financieras que se establecen entre las empresas y la organización superior de dirección.
- Es importante no sólo diagnosticar el funcionamiento de la oficina central, sino además el funcionamiento de todos los procesos que tienen impacto en el resto de las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- En el desarrollo del diagnóstico de la organización superior de dirección es importante solicitar criterios de los temas que se analizan no sólo de sus directivos y trabajadores, sino además es imprescindible nutrirse del criterio de los consejos de dirección de las empresas que atiende y de los directivos y funcionarios del Organismo al cual pertenecen.

**Artículo 20:** Al concluir el diagnóstico deberá analizarse con los dirigentes de la empresa o de la organización superior de dirección según corresponda, así como con los dirigentes del Partido, el Sindicato, la Juventud y con el resto de los trabajadores; con la finalidad de que se conozca los resultados obtenidos, enriquecer su contenido e ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas. Todo este proceso culmina con la aprobación en el consejo de dirección del diagnóstico elaborado, remitiéndolo al Grupo Ejecutivo, a través de su Organismo o Consejo de la Administración Provincial, para su evaluación.

**Artículo 21:** Se analizará el diagnóstico por el Grupo Ejecutivo el cual dictamina sobre el diagnóstico elaborado por la empresa. En aquellos casos que el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, haya aprobado descentralizar la facultad de aprobación de los diagnósticos en el jefe de un Organismo o Presidente del Consejo de la Administración Provincial, éste enviará al Grupo Ejecutivo el dictamen de aprobación y el correspondiente diagnóstico, donde se avala el diagnóstico de la empresa en cuestión y se somete a la aprobación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la autorización para que comience el diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y la elaboración del expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 22:** Aprobación del diagnóstico (tercer paso): Sobre la base del dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo, por el Organismo o el Consejo de la Administración Provincial, según proceda, el Grupo Gubernamental autoriza o no, que se comience el diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y la elaboración del expediente final del Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 23:** Las empresas que se encuentren implantando el sistema, deberán como norma cada uno o dos años efectuar un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas y dificultades surgidas. De esta manera podrán convertir el Perfeccionamiento Empresarial en un proceso de mejora continua. Este diagnóstico y el correspondiente plan de acción para la solución de los problemas detectados, es aprobado por el Director General de la Empresa, una vez evaluado por el Consejo de Dirección.

**Artículo 24:** Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial (cuarto paso): En este paso la empresa, diseña la estructura organizacional, los sistemas y procesos necesarios para cumplir su misión y funciones teniendo en cuenta lo definido en el presente Reglamento los resultados del diagnóstico elaborado. El expediente es un proyecto que organiza el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 25:** Cuando se diseña el Sistema de Dirección y Gestión a implantar en la empresa, se deben desarrollar las siguientes acciones:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Ejecutar seminarios con los jefes y dirigentes administrativos y de las organizaciones políticas y de masas, sobre las características de este paso, en el que se diseñará una nueva empresa; dejar claro que toda idea será analizada y que el mayor cambio del Perfeccionamiento Empresarial es en la forma de pensar y actuar por lo que es necesario romper esquemas.
- Este seminario será impartido por el director de la empresa, es conveniente invitar a directores generales de empresas que ya aplican el Perfeccionamiento Empresarial para que impartan conferencias sobre su experiencia en el proceso en sus respectivas empresas. La elaboración del expediente final se proyecta sobre la base de la metodología aprobada por el Grupo Ejecutivo.
- Discutir y aprobar el plan de trabajo para la elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa. Esta es una importante tarea, ya que es necesario enmarcar en el tiempo la fecha de culminación de este paso, de manera que se garantice profundidad en los análisis que se desarrollan y optimización del tiempo empleado, así como el responsable del cumplimiento.
- Cada área de la empresa, de conjunto con el grupo de perfeccionamiento de la empresa, comienza la elaboración del sistema que le corresponde, dedicándole especial atención a buscar las posibles soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico.
- Cada sistema se desarrolla teniendo en cuenta lo establecido en el presente Reglamento.
- El nuevo diseño de la empresa, debe compatibilizarse con los planes del Organismo o Consejo de la Administración Provincial al cual se subordina.
- Para cada problema que surgió en el diagnóstico se elaborarán varias alternativas de solución, sometiéndolas a un análisis de costo-beneficio, seleccionando aquella que brinde mayores beneficios, a la empresa, a un menor costo.
- Se controlará, semanalmente, por el director general de la empresa la marcha del cumplimiento del plan elaborado y se tomarán las decisiones y medidas necesarias para asegurar su cumplimiento.
- Una vez concluido el expediente se revisa detalladamente, para que no exista contradicción entre los diferentes sistemas. Se debe recordar que todo cambio en un sistema genera cambios en los demás; la coherencia e integralidad entre los sistemas, deben ser observadas cuidadosamente.
- Discutir los aspectos de mayor interés del expediente con los trabajadores de la empresa por las diferentes áreas.
- Analizar la variante final del expediente en reunión conjunta del consejo de dirección y las organizaciones políticas y sindicales de la empresa.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

En el diseño del Sistema de Dirección y Gestión a implantar en la empresa, se partirá siempre del puesto de trabajo a la brigada y así sucesivamente, siempre de abajo hacia arriba, hasta concluir con la estructura y sistema de la empresa.

**Artículo 26:** En el diseño del expediente de Perfeccionamiento Empresarial se resumen las principales transformaciones y medidas que se proponen acometer en la empresa u organización superior de dirección según corresponda, en él se desarrolla un conjunto de aspectos que son vitales para que la empresa pueda demostrar sus características fundamentales y los principales cambios que emprenderá con la aplicación del sistema en correspondencia con la metodología aprobada a estos efectos por el Grupo Ejecutivo.

**Artículo 27:** Un elemento importante en la elaboración del expediente lo constituye el cronograma de implantación, ya que en éste, la empresa deberá inscribir todas las medidas que de inmediato o en un corto y mediano plazo deberá asumir como parte de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión; forman parte de este cronograma los aspectos definidos en la metodología aprobada a estos efectos por el Grupo Ejecutivo.

**Artículo 28:** Una vez culminado el diseño del Sistema a implantar en la empresa y de haber concluido el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, la dirección de la empresa tiene que discutir con cada colectivo de trabajadores y con el consejo de dirección de la empresa el expediente elaborado y explicar detalladamente en que consisten las principales transformaciones que se lograrán con la aplicación del sistema en la empresa, con la finalidad de enriquecer cualquier propuesta que se haga, así como aclarar cualquier duda que sobre este particular pueda existir en el colectivo de trabajadores de la empresa.

Una vez aprobado el expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el consejo de dirección de la empresa se eleva a la aprobación del Grupo Gubernamental por vía de su Organismo o Consejo de la Administración Provincial.

Se comienza a desarrollar acciones de preparación del director general de la empresa y de los directores de las áreas de contabilidad y finanzas y fuerza de trabajo para la defensa del expediente elaborado ante los organismos superiores, manteniéndose la preparación de los trabajadores en el conocimiento del expediente, en lo que a cada uno le corresponde.

**Artículo 29:** Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo (quinto paso): Consiste en el análisis detallado por el Grupo Ejecutivo del expediente presentado por la empresa.

El director general de la empresa, el director de contabilidad y finanzas y el de fuerza de trabajo, así como otros directivos designados por el director general, defenderán su expediente final ante el Grupo Ejecutivo, ellos tendrán que ser capaces de exponer no sólo las principales medidas que son inscritas en el expediente, sino además dejar claramente demostrado cuales son las ventajas y eficiencia que obtendrá la empresa al incorporarse al Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 30:** Paralelamente a la defensa del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el Grupo Ejecutivo, se deberá garantizar por las empresas u organización superior de dirección, según corresponda, las siguientes exigencias:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Tener avalado satisfactoriamente por el Ministerio del Interior la existencia de un Sistema de Seguridad y Protección. Esta es una acción que coordina el Grupo Ejecutivo con la Dirección de Protección del Ministerio del Interior.
- Tener aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, el objeto empresarial que defina con claridad todas las operaciones mercantiles que la empresa desarrolla.
- Tener aprobada la categoría de la Empresa por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Comprobación por el Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación (sexto paso). Esta es una acción que coordina el Grupo Ejecutivo.

Para efectuar esta certificación se invita a las organizaciones sindicales y del Partido del territorio. La comprobación dictamina si el 30% o más de los trabajadores dominan el sistema a aplicar y si los directivos sometidos a examen conocen el expediente presentado.

En el caso de empresas de nueva creación al realizar la comprobación del personal, se deberá verificar que han sido nombrados todos los directivos que conforman el consejo de dirección y contratados el personal y especialistas que integran el área de contabilidad y finanzas de las mismas, comprobándose la preparación de éstos para la implantación del sistema en la empresa.

**Artículo 31:** Una vez cumplimentado lo establecido en los artículos (29 y 30), el Grupo Ejecutivo dictaminará sobre el expediente, proponiendo su aprobación al Grupo Gubernamental.

**Artículo 32:** Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema (séptimo paso): Este es el acuerdo que se emite, una vez que los miembros del Grupo Gubernamental confirman su aceptación de aprobación, a partir del dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo.

Esta aprobación se comunica por escrito, a través de un acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial, según correspondan, a la empresa, así como a los miembros del Grupo Gubernamental.

**Artículo 33:** Inmediatamente después de haberse recibido el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, comienza la etapa de Implantación del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa u organización superior de dirección, según corresponda.

**Artículo 34:** Al llegar a la empresa la aprobación de la aplicación del Sistema, mediante acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la empresa comienza la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado (octavo paso); el cual fue diseñado y aprobado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y define los



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

diferentes momentos en que se introducirán las medidas a implantar en la empresa; debiéndose desarrollar entre otras, las siguientes acciones:

- Informar a los trabajadores y a las organizaciones políticas de la empresa de dicha aprobación y de la gran responsabilidad que asume la empresa, ante el Partido, el Estado y el Gobierno, en la implantación y desarrollo exitoso del Sistema de Dirección y Gestión.
- Organizar todo el proceso de implantación teniendo en cuenta el cronograma aprobado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, distribuyendo entre los diferentes jefes de la empresa las tareas a ejecutar y sus plazos de cumplimiento.
- Proceder, de conjunto con la organización sindical, a la formación de los comités de expertos para la declaración de la idoneidad de todo personal de la empresa (excepto cuadros y personal designado por el director general de la empresa).
- Evaluar por los jefes, asesorados por los comités de expertos, la idoneidad de los trabajadores para ocupar los diferentes cargos de la plantilla aprobada.
- Poner en vigor, por el director general de la empresa, la plantilla suplementaria en caso de existir trabajadores disponibles y proceder en correspondencia a lo aprobado por el Grupo Gubernamental para estos trabajadores.
- Comenzar la elaboración y puesta en vigor de los diferentes reglamentos o procedimientos, así como las demás tareas del cronograma; para crear las condiciones organizacionales que aseguren el despliegue del proceso de implantación del sistema.
- El director general de la empresa deberá emitir las resoluciones mediante las cuales crea las áreas de trabajo, las unidades empresariales de base u otras divisiones estructurales que se hayan proyectado, definiendo las funciones y facultades de cada jefe de las mismas. En paralelo debe proceder a aprobar la resolución que pone en vigor la plantilla de cargos de empresa que deberá, como norma, coincidir con la aprobada en el expediente.
- Una vez cumplimentado lo anterior, se procede al nombramiento de los jefes, según lo establecido en el reglamento de trabajo con los cuadros y a la concertación de los contratos con los trabajadores, en correspondencia con la evaluación de la idoneidad demostrada efectuada por cada jefe facultado, oído el criterio de los comités de expertos.
- Controlar, en cada consejo de dirección y en despachos individuales, la marcha del proceso de implantación y las medidas necesarias a tomar para rectificar atrasos o dificultades. El director general de la empresa debe evaluar semanalmente con su grupo de perfeccionamiento la marcha de la implantación y tomar las medidas necesarias para su normal desenvolvimiento.

**Artículo 35:** Mejora continua del sistema (noveno paso): En paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste. Este paso no se puede considerar como uno de los últimos, en la aplicación del Perfeccionamiento



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

Empresarial, sino el comienzo de un proceso de perfeccionamiento constante, donde se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o se elimina. Ello es posible, ya que al contar la empresa con las facultades suficientes para su gestión puede actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno.

**Artículo 36:** En la etapa de la implantación debe tenerse en cuenta, que no se propone el cambio por el cambio, sino que se cambia cuando quede demostrado que objetivamente se impone una transformación en el sistema o procedimiento, para lograr mayor eficiencia en toda la gestión empresarial.

**Artículo 37:** Como norma los cambios se harán, después de haberse demostrado que lo planteado en el expediente inicial ya no es racional por razones objetivas y después de verificar que la nueva transformación es viable, racional y que no deteriora las metas y objetivos económicos y de otro tipo.

**Artículo 38:** Es importante, cuando algo no funciona bien evaluar primero que todo, las causas, si son problemas humanos o si son problemas del sistema que aplicamos y antes de efectuar una transformación siempre evaluar varias alternativas de solución, a cada alternativa definirle las ventajas y desventajas y aplicar aquella que económicamente sea más factible y por supuesto la que sea más racional. Debe imponerse siempre el método de análisis y discusión colectiva, sobre todo con los implicados en el proceso de cambio.

**Artículo 39:** Cualquier cambio que sea necesario hacer, en alguno de los sistemas del expediente, debe realizarse por una resolución escrita del director general aprobando el cambio que se adjuntará al expediente, sin alterar el contenido del originalmente aprobado.

**Artículo 40:** Cuando una empresa ha sido autorizada a implantar el Perfeccionamiento Empresarial y no le es factible aplicar uno o varios de los sistemas de pago aprobados en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, el director general de la empresa, deberá someter, a través de su Organismo o Consejo de la Administración Provincial, según corresponda, a la aprobación del Grupo Ejecutivo la aprobación del nuevo sistema de pago diseñado.

Una vez aplicado los sistemas aprobados en el expediente, el director general de la empresa en virtud de las facultades definidas en el presente Reglamento, podrá aprobar los cambios que correspondan en los sistemas de pago.

**Artículo 41:** Siempre se considerará como punto de partida para evaluar cualquier cambio, el hecho que no se produzcan contradicciones con lo definido en el presente Reglamento, y con las demás resoluciones establecidas por los diferentes Organismos y Consejos de la Administración Provincial, así como cualquier cambio que se produzca en la concepción organizativa de la empresa que la distancie de las proyecciones efectuadas en el expediente de perfeccionamiento de la empresa.

**Artículo 42:** La empresa es un sistema y cualquier cambio, por pequeño que parezca, genera otros cambios. Las variaciones organizativas en una brigada, unidad empresarial de base, etc., además de cambiar la estructura, puede generar cambios organizativos, en



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

la plantilla, en el sistema de pago, en el plan anual, en el sistema de costos, en la organización de la contabilidad, etc.

**Artículo 43:** Cuando una empresa se encuentra en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y se decide, por los Organismos competentes, que asumirá otras unidades pertenecientes a otras entidades presupuestadas o empresariales e incluso que pueda asumir otra empresa que no aplican el sistema, deberá efectuar las siguientes acciones:

- Diagnosticar el estado de la actividad que asume la empresa y, en correspondencia con los resultados, elaborar un plan de acción para incorporar esta actividad, de manera que esta decisión no deteriore los resultados que está alcanzando la organización, e informar a la instancia que corresponda estos aspectos.
- Hacer el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tal y como lo hizo la empresa, con la única diferencia que se aprueba todo por el director general de la empresa.
- Es aconsejable que, aún cuando la empresa ya aplique el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial; esta nueva estructura de la empresa no comience de manera inmediata a cobrar el mencionado pago, sino que se espere un tiempo donde se demuestre que la misma esta preparada para garantizar que los resultados que se alcanzan, tengan un comportamiento estable y que la estructura por sí sola pueda garantizar el incremento salarial. La decisión de aplicar el pago adicional deberá ser evaluado en el consejo de dirección y aprobado por el director general de la empresa.

**Artículo 44:** Cuando una empresa se encuentra en la etapa de implantación y se decide que de ella se produce un desprendimiento, la(s) nueva(s) empresa(s) que se crean tienen que nacer perfeccionadas, para lo cual se deberá elaborar el expediente de Perfeccionamiento y someterlo de inmediato a la evaluación del Grupo Ejecutivo. A todos los efectos este caso recibe el tratamiento expresado en el Artículo 9 de este reglamento. Para ello se tendrá en cuenta:

- El Jefe del Organismo de la Administración Central del Estado, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Entidad Nacional establece por resolución que a los trabajadores se le mantiene el pago adicional, hasta un máximo de 12 meses, a partir de la fecha de la creación de la empresa. Dejando claro que si vencido este término la nueva empresa no cuenta con la aprobación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se suspenderá el pago adicional de los trabajadores que lo perciben.
- Los trabajadores de nuevo ingreso que provienen de empresas perfeccionadas que aplican el pago adicional, recibirán el pago adicional por el tiempo establecido como el resto de los trabajadores de la nueva empresa creada.
- En la nueva empresa creada si aún no aplica el perfeccionamiento empresarial, al director general de la empresa no le corresponde hacer uso de las normas y procedimientos establecidos en el perfeccionamiento empresarial, ni de las facultades conferidas en el presente reglamento.



- Si la nueva empresa que se crea recibe una auditoría con calificación deficiente o mal antes de que concluya el año de creación o antes de la aprobación del expediente de perfeccionamiento empresarial, de inmediato todos los trabajadores dejan de percibir el pago adicional del perfeccionamiento empresarial y se suspende los trabajos relacionados con el proceso de perfeccionamiento empresarial.

#### **SOBRE LAS EMPRESAS QUE SE CIERRAN O FUSIONAN Y APLICAN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN Y QUE APLICAN EL PAGO ADICIONAL CORRESPONDIENTE**

**Artículo 45:** Cuando una empresa que aplica el sistema de dirección y gestión empresarial y el correspondiente pago adicional establecido, se decide por el Organismo, Consejo de la Administración Provincial o entidad nacional correspondiente, el cierre de sus operaciones económicas, de toda la empresa o parte de ella; se procederá de inmediato a desarrollar un proceso de explicación a todos los trabajadores de la empresa de las causas que generan las decisiones tomadas, expresando el compromiso de la dirección de la empresa y las instancias superiores (organización superior de dirección y del Organismo correspondiente), de buscar nuevas alternativas de empleo para los trabajadores. En estos casos se aplicará el tratamiento laboral y salarial establecido en la legislación vigente para los trabajadores disponibles, salvo que se reubique al trabajador en un cargo donde reciba un salario mayor que el salario promedio, en cuyo caso deja de percibirse el pago adicional del perfeccionamiento empresarial establecido.

**Artículo 46:** Cuando una empresa que aplica el sistema de dirección y gestión empresarial y el correspondiente pago adicional establecido y se decide por el Organismo correspondiente que la empresa o parte de ella, se fusione a una empresa que no aplica el perfeccionamiento empresarial, de inmediato los trabajadores implicados en esta decisión dejan de percibir el pago adicional del perfeccionamiento empresarial.

**Artículo 47:** Consolidación del sistema (décimo paso): Es cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y con resultados satisfactorios todos los sistemas que integran este Reglamento, con significativos resultados económicos y aporte a la sociedad. Para ello deberá solicitar la certificación de la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial al Grupo Ejecutivo.

#### **SOBRE LA SUSPENSIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN**

**Artículo 48:** Las causas que pueden generar la suspensión del Sistema de Dirección y Gestión son:

- Aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, sin contar con la debida autorización por escrito.
- Obtener en dos auditorías consecutivas calificaciones de mal o deficiente de la contabilidad.
- Realizar cambios en los indicadores aprobados por el Organismo sin autorización.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- No ejercer una administración eficiente.
- No procurar la participación de los trabajadores en la dirección.
- Mantener pérdidas económicas en más de un período fiscal.
- Violar los principios de la vinculación del salario de todos los trabajadores a los resultados.
- Violar las leyes y disposiciones vigentes.
- Emitir falsas informaciones sobre el cumplimiento de sus planes y presupuestos.
- Ocurrencia de hechos delictivos.
- Otras de igual magnitud que impliquen graves afectaciones para la aplicación del sistema.

**Artículo 49:** Ante la ocurrencia de las deficiencias anteriormente señaladas, el Organismo, el Consejo de la Administración provincial o el Grupo Ejecutivo, proponen al Grupo Gubernamental el análisis de la situación de la empresa para decidir la suspensión del Perfeccionamiento Empresarial. A la sesión de análisis del Grupo Gubernamental donde se evalúa la situación de la empresa, podrá ser invitado el jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial.

**Artículo 50:** La decisión del Grupo Gubernamental, de suspender el Perfeccionamiento Empresarial es materializada por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la que es comunicada de inmediato al Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial al cual pertenece la empresa. A los directivos y trabajadores integrantes de la empresa les es comunicada esta decisión por los jefes de los Organismos o Consejos de la Administración Provincial y los sindicatos nacionales.

**Artículo 51:** La decisión de suspender la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, implica que la empresa pierde de inmediato las facultades conferidas, no puede aplicar ninguno de los procedimientos establecidos para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial y que todos los trabajadores, sin excepción, dejan de percibir el pago adicional que se aplica como reconocimiento que realiza el Estado cubano a las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 52:** Cuando a una empresa le sea suspendida la aplicación del sistema, los jefes de los Organismos o el Consejo de la Administración Provincial evaluará en correspondencia con la política de cuadros establecida, los responsables y las correcciones a aplicar a cada cual. El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, podrá orientar la toma de medidas adicionales en correspondencia con las violaciones cometidas.

**Artículo 53:** El consejo de dirección de la empresa a la cual se le ha suspendido la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, deberá de inmediato efectuar un plan de acción, para erradicar las deficiencias señaladas. Este plan de acción deberá ser evaluado y chequeado en asamblea con los trabajadores periódicamente; el objetivo supremo debe



ser, garantizar un compromiso de todos los trabajadores y cuadros para recuperar la condición perdida.

**Artículo 54:** Cuando una empresa ha sido suspendida del Perfeccionamiento Empresarial logra erradicar las deficiencias que causaron la misma. El Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial solicitará al Grupo Gubernamental la reincorporación de la empresa al sistema; acompañando las evidencia concretas que demuestra la erradicación de la misma (auditorías aprobadas, inspecciones del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial, de conjunto con la organización sindical que evalúen y comprueben que los trabajadores y directivos de la empresa están preparados para su reincorporación).

Una vez analizadas las evidencia y de ser positivo las mismas, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitirá el correspondiente acuerdo reintegrando la empresa a la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que comunicará al Organismo o al Consejo de la Administración Provincial según corresponda.

En estos casos es aconsejable efectuar un acto con todos los trabajadores de la empresa con la participación de dirigentes de la instancia superior donde se felicite a todos los trabajadores y se reconozca la labor desempeñada para erradicar las deficiencias.

### **SISTEMAS QUE COMPONEN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN**

**Artículo 55:** Al aplicar el sistema, cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Sistema de Organización General.
- Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- Sistema de Atención al Hombre.
- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Gestión del Capital Humano.
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.
- Sistema de Contratación Económica.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Control interno.
- Sistema de Relaciones Financieras.
- Sistema de Costos.
- Sistema de Precios.
- Sistema Informativo.
- Sistema de Mercadotecnia.
- Sistema de Comunicación Empresarial.

**Artículo 56:** Las empresas y organizaciones superiores de dirección, que ya tienen autorizado aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, al aprobarse el presente Reglamento deben acometer de inmediato las siguientes acciones:





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Estudio en el consejo de dirección de la empresa del Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Organizar seminarios con los dirigentes de las organizaciones para el estudio del Decreto-Ley y el presente Reglamento.
- Ejecutar la capacitación de los trabajadores por sus jefes directos sobre Decreto-Ley y el presente Reglamento, para ello se podrán imprimir documentos aclaratorios, reuniones de estudios, cartillas, uso de la radio base, murales, etc.
- **El Grupo de Perfeccionamiento de la empresa presentará al consejo de dirección cronograma para:**
  1. La elaboración de los diagnósticos del estado de cada uno de los cuatro nuevos sistema (**Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Comunicación Empresarial**).
  2. **Creación de equipos de trabajo para elaboración de cada nuevo sistema** (**Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Comunicación Empresarial**) en correspondencia a lo expuesto en el presente Reglamento.
  3. Aprobación del plan de trabajo para la confección de los referidos sistemas en la empresa u organización superior de dirección.
  4. **Coordinar la asesoría necesaria a emplear por la empresa (universidades, expertos, empresas especializadas, entre otros)**
- **Análisis y aprobación en el consejo de dirección de los nuevos sistemas y el plan de acción para su instrumentación.**
- **Comienzo de la instrumentación en la empresa u organización superior de dirección de cada nuevo sistema.**
- **Control mensual en el consejo de dirección de la aplicación práctica en la empresa de nuevos sistemas. Medir resultados con indicadores de resultados escogidos.**
- Control a los sistemas por entidades externas como son: los Grupos Provinciales de Perfeccionamiento Empresarial y sus Secretarías Ejecutivas, por las direcciones de perfeccionamiento de los Organismos y el Grupo Ejecutivo.

Es responsabilidad de los Organismos y de las organizaciones superiores de dirección, que las empresas que están autorizadas a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión incorporen los cuatro nuevos sistemas previstos en las Base Generales.

**Las empresas tendrán un plazo de hasta dos años para aplicar los cuatro nuevos sistemas, a partir de la promulgación del Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.**



## **CAPÍTULO II**

### **SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.

El sistema de organización general constituye base del Sistema de Dirección y Gestión e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión.

### **ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN**

**Artículo 57:** La organización superior de dirección surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en: la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las empresas en correspondencias a intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad del control.

Son organizaciones empresariales que deben aportar con su gestión beneficio práctico a las empresas que la integran. Tienen personalidad jurídica independiente. El financiamiento de sus gastos en moneda nacional (CUP), se lleva a cabo a partir de los aportes que las empresas realizan con cargo a sus gastos generales de administración.

**Artículo 58:** Se denomina grupo empresarial a aquella organización superior de dirección adscripta a un Organismo o al Consejo de la Administración Provincial, a la que se le subordinan empresas estatales con diferentes estructuras de producción y funciones sociales. Las empresas que forman parte del grupo empresarial no tienen necesariamente una interrelación directa entre sí y pueden tener diferentes tecnologías.

**Artículo 59:** Los grupos empresariales, constituyen centros contables e informantes, no responden por las obligaciones contraídas por las empresas que atienden, al igual que éstas no responden por las obligaciones del grupo empresarial, salvo los casos en que se estipule lo contrario por el Gobierno.

**Artículo 60:** El grupo empresarial puede denominarse Grupo Industrial, Grupo Turístico, Grupo Agrícola u otras designaciones que den una idea sintetizada de su razón de ser.

**Artículo 61:** Se denomina unión a aquella organización superior de dirección adscripta a un Organismo o Consejo de la Administración Provincial, a la que se le subordinan empresas estatales que por sus características tecnológicas, productivas, económicas y organizativas implican una alta interrelación y dependencia, de unas empresas con las otras, pudiendo o no formar parte de un sistema integrado. Pueden integrar la unión otras empresas fundamentalmente de logística que no cumpla esta condición.

Las uniones además de dirigir, coordinar y controlar el trabajo de las empresas que agrupa, pueden desarrollar funciones relacionadas con la dirección y el control de la producción.

**Artículo 62:** Las uniones como norma financian sus gastos corrientes a partir de los aportes (CUP) que hacen las empresas con cargo a sus gastos generales de administración. Y excepcionalmente, en aquellos casos donde la interrelación económica conlleve al funcionamiento de la unión y sus empresas como un sistema integrado; funcionará bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos generando un margen de aporte a la sociedad, a partir del resultado de su propia actividad económica productiva, estableciéndose en estos casos entre la unión y sus empresas relaciones monetarias mercantiles.

**Artículo 63:** Para el cumplimiento de su misión y actividades, las organizaciones superiores de dirección cuentan con una estructura reducida de dirección, integrada fundamentalmente por técnicos y dirigentes conocedores de las actividades que se desarrollan en toda la organización, provenientes preferiblemente de las propias empresas que agrupan. Esta estructura de dirección se dedica de forma profesional al desarrollo y cumplimiento de las funciones que a continuación se definen.

**Artículo 64:** Las principales funciones que deberán cumplir los órganos superiores de dirección, son:

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponde por ley. Controlar que las empresas posean la legislación establecida que le corresponde cumplir.
2. Dirigir y organizar la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección. Orientar a las empresas acciones a desarrollar en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, controlando su cumplimiento.
3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
4. Elaborar e implantar la Base Reglamentaria a aplicar en la organización superior de dirección, así como los aspectos establecidos en los diferentes sistemas de este Reglamento. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
5. Dar cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.
6. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la organización superior de dirección, elaborando los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas, de la gestión empresarial, en todas las empresas que agrupen.
8. Elaborar y actualizar la estrategia integral de la organización superior de dirección; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
9. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la organización superior de dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada, controlar periódicamente su cumplimiento. Orientar y controlar que las empresas cumplan este aspecto.
10. Dirigir al personal y orientar las acciones de la organización superior de dirección para el cumplimiento eficiente de la misión asignada.
11. Diseñar el funcionamiento de la organización superior de dirección sobre la base de estructuras planas y por procesos. Orientar y controlar que las empresas tengan estructuras planas y flexibles, adecuadas a su tecnología y objeto empresarial.
12. Garantizar el cumplimiento de lo aprobado en el objeto empresarial de la organización superior de dirección. Controlar que las empresas produzcan y presten sus servicios en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
13. Establecer las funciones y las facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección de la organización superior de dirección en correspondencia con la estructura establecida, seleccionando el personal idóneo para el desempeño de las mismas. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
14. Evaluar la creación, extinción o fusión de empresas a su Organismo o Consejos de la Administración Provincial, a fin de tramitarla, si procede, con el Organismo correspondiente del Estado.
15. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con las empresas y otros órganos y Organismos del Estado y Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones. Controlar en las empresas el cumplimiento de este aspecto.
16. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección, de la organización superior de dirección. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
17. Programar las reuniones y otras actividades principales a desarrollar en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.
18. Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del desempeño y del resultado de la gestión de toda la organización. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la organización superior de



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

dirección y empresa ante su consejo de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto.

19. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la organización superior de dirección y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
20. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
21. Elaborar de conjunto con la organización sindical el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
22. Elaborar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
23. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que participe en toda la gestión del control interno, determinando riesgos y medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal. Orientar y controlar que las empresas cumplan con este tema.
24. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.
25. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión de la organización superior de dirección y el cumplimiento del presupuesto de gasto aprobado, así como el cumplimiento del consolidado de los indicadores directivos de las empresas. Orientar y controlar que las empresas cumplan este aspecto.
26. Orientar y controlar en las empresas la realización de estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
27. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las empresas atendidas que agrupa y controlar su cumplimiento.
28. Elaborar el reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios, y equipos en la organización superior de dirección, controlando sistemáticamente su cumplimiento. Controlar que las empresas elaboren dicho reglamento y lo apliquen con la calidad requerida.
29. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

30. Orientar y controlar que en cada empresa se diseñe y aplique un procedimiento que organice la actividad metrológica que cumpla con los requisitos establecidos por el Servicio Nacional de Metrología.
31. Aplicar el sistema de gestión de la calidad de la organización superior de dirección, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según cronograma elaborado. Orientar y controlar a las empresas su cumplimiento.
32. Elaborar el manual de la calidad de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
33. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad en la organización superior de dirección; reglamentando su funcionamiento. Orientar y controlar en las empresas su funcionamiento.
34. Elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética en la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
35. Orientar y controlar que las empresas realicen el programa de estudios sobre organización del trabajo, así como el cumplimiento del mismo y sus resultados.
36. Diseñar de conjunto con la organización sindical e implantar el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
37. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores de la organización superior de dirección, se realice teniendo en cuenta del principio de la idoneidad demostrada.
38. Elaborar de conjunto con el sindicato el reglamento de la Idoneidad demostrada y garantizar el cumplimiento de lo establecido a través de evaluaciones periódicas de los trabajadores de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
39. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la organización superior de dirección, organizar su funcionamiento. Controlar este aspecto en las empresas.
40. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este tema en las empresas.
41. Determinar de conjunto con el sindicato los cargos por designación de la organización superior de dirección, así como los cargos cuya ocupación determinan la categoría de funcionarios. Controlar este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

42. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la organización superior de dirección según lo establecido. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
43. Garantizar que el personal de la organización superior de dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo. Controlar este aspecto en las empresas.
44. Elaborar de conjunto con la organización sindical el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores que integran la organización superior de dirección. Controlar su cumplimiento en las empresas.
45. Evaluar el desempeño del personal que labora en la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
46. Organizar el trabajo en la organización superior de dirección sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves. Orientar y controlar su cumplimiento en las empresas.
47. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
48. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y dirigentes de la organización superior de dirección, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
49. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas que atiende.
50. Elaborar, con la amplia participación de los trabajadores, y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la organización superior de dirección. Orientar y controlar que las empresas cuenten con este reglamento.
51. Determinar los diferentes salarios escala a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada para la organización superior de dirección, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales. Controlar que en las empresas se cumpla con este principio.
52. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los especialistas principales de la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
53. Garantizar que todos los trabajadores de la organización superior de dirección tengan vinculado su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan. Controlar este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

54. Confeccionar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican. Controlar estos aspectos en las empresas.
55. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la organización superior de dirección. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
56. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la organización superior de dirección. Orientar y controlar su cumplimiento en las empresas.
57. Evaluar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la organización superior de dirección. Analizar y tramitar con el Grupo Ejecutivo las propuestas de las empresas que proceden, una vez recibida la validación de la aplicación del pago adicional emitir la resolución para la aplicación en las empresas.
58. Elaborar y controlar el cumplimiento del reglamento de estimulación en CUC de la organización superior de dirección (solamente donde corresponda). Controlar este aspecto en las empresas que lo tengan autorizado.
59. Aplicar a los trabajadores de la organización superior de dirección, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
60. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la organización superior de dirección, aplicando según lo establecido, el tratamiento que corresponde. Orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
61. Orientar y controlar se ejecuten estudios para la evaluación de los riesgos en las empresas (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.).
62. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo en la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
63. Organizar y controlar en la organización superior de dirección el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar, a fin de preservar los equipos, medios, materiales e información. Orientar y controlar que las empresas cuenten con un sistema de seguridad y protección física.
64. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil. Controlar este aspecto en las empresas.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

65. Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa. Controlar este aspecto en las empresas.
66. Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
67. Orientar y controlar la elaboración e implantación del sistema de gestión ambiental en las empresas.
68. Orientar y controlar en las empresas la introducción de nuevas técnicas e innovaciones de efectividad comprobada.
69. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización en cada empresa.
70. Diseñar e implantar el sistema de inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas.
71. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y de derecho de autor en la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en todas las empresas.
72. Apoyar el movimiento de innovadores y racionalizadores y al movimiento del Forum de Ciencia y Técnica, promoviendo la generalización de las mejores experiencias surgidas en las empresas.
73. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual en la organización superior de dirección en correspondencia con las indicaciones establecidas por los Organismos y Consejos de la Administración Provincial, según corresponda.
74. Orientar y controlar que las empresas elaboren el procedimiento que establece la organización del proceso de planificación en correspondencia con lo establecido por los Organismos correspondientes y Consejos de la Administración Provincial.
75. Controlar en las empresas la participación de los trabajadores desde la concepción inicial del plan y la introducción de aquellas medidas propuestas que sean factibles.
76. Elaborar el presupuesto de gasto de la organización superior de dirección, determinando las necesidades de financiamiento en moneda nacional (CUP) a financiar por las empresas como gastos generales de administración. Una vez aprobado dicho presupuesto por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial según corresponda, controlar periódicamente su ejecución, tomando las medidas para garantizar el ahorro.
77. Analizar en primera instancia, los proyectos de planes anuales de las empresas, exigiendo el incremento de la eficiencia, la reducción de los gastos, el incremento de los aportes al Estado, la producción seleccionada y la productividad.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

78. Presentar y defender, el plan anual de las empresas, en la Junta de Gobierno y posteriormente en el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina. Controlar que cada empresa tenga aprobado su plan anual por el Jefe del Organismo y Consejos de la Administración Provincial.
79. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes en las empresas, evaluando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
80. Orientar y controlar que las empresas elaboren el manual de contabilidad de costos.
81. Orientar y controlar que las empresas elaboren el sistema de costos de la calidad.
82. Garantizar el funcionamiento del comité de contratación de la organización superior de dirección. Orientar y controlar el funcionamiento de éstos en las empresas.
83. Elaborar y aplicar el procedimiento de la contratación económica de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
84. Elaborar el manual de contabilidad de la organización superior de dirección y tomar las medidas organizativas para su correcto funcionamiento. Controlar que las empresas tengan elaborados el manual de la contabilidad y que sus operaciones se rijan por el mismo.
85. Emitir periódicamente los estados financieros, en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente del Estado, en términos de tiempo, calidad y veracidad. Controlar este aspecto en las empresas.
86. Garantizar que los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información a emplear estén certificados por la autoridad competente. Controlar este aspecto en las empresas.
87. Certificar anualmente los estados financieros de la organización superior de dirección con entidades autorizadas. Orientar y controlar este aspecto en las empresas.
88. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la organización superior de dirección. Controlar su cumplimiento en la empresa.
89. Organizar racionalmente controles integrales a las empresas.
90. Elaborar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

91. Evaluar con cada empresa los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas a tomar disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan.
92. Analizar las propuestas del destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por las empresas.
93. Organizar la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección.
94. Cumplir con rigor y calidad las orientaciones establecidas en el uso de la moneda convertible (CUC) en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.
95. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones. Controlar el cumplimiento en las empresas.
96. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la organización superior de dirección en tiempo y forma. Controlar en las empresas el pago de sus obligaciones tributarias.
97. Documentar el cien por cien (100%) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que correspondan. Orientar y controlar en las empresas una eficiente gestión de cobros y pagos.
98. Orientar y controlar la elaboración, evaluación y cumplimiento de los flujos de efectivos de las empresas permanentemente.
99. Analizar las propuestas de las empresas para la creación de las reservas provenientes de las utilidades retenidas después de impuesto y sus cuantías, sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de las empresas y lo dispuesto a estos efectos por los Organismos correspondientes.
100. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su amortización siempre que proceda, en un banco o institución financiera no bancaria.
101. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección.
102. Orientar y controlar la correcta formación de precios en las empresas que corresponda.
103. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la organización superior de dirección. Controlar este aspecto en las empresas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

104. Elaborar el reglamento de información de la organización superior de dirección (interna y externa), así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe. Orientar y controlar en las empresas el cumplimiento de este aspecto.
105. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial. Controlar el cumplimiento de la misma en las empresas.
106. Orientar y controlar que las empresas organicen la actividad de mercadotecnia.
107. Orientar y controlar que en las empresas se realicen estudios de factibilidad de nuevas inversiones y mejoras de productos y servicios.
108. Diseñar de conjunto con las empresas, las acciones a implantar para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la Dirección del país. Controlar su aplicación en las empresas.
109. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la Organización Superior. Orientar y controlar el cumplimiento de este sistema en las empresas.
110. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. Aprobar su elaboración en las empresas.
111. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, y los trabajadores en general de la organización superior de dirección. Controlar en las empresas este aspecto.

**Artículo 65:** Los directores generales de las organizaciones superiores de dirección, para el desarrollo de sus funciones, estarán investidos de las siguientes facultades:

1. Decidir las acciones a tomar en la organización superior de dirección que garanticen el conocimiento y cumplimiento de la legislación establecida en el país. Dominar las que le corresponden por ley cumplir.
2. Aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la organización superior de dirección y sus empresas.
3. Aprobar la creación del grupo de perfeccionamiento responsabilizado con el desarrollo de los diagnósticos en la organización superior de dirección y la elaboración del expediente. Aprobar el plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos.
4. Aprobar a su nivel y proponer la aprobación a su Organismo o Consejo de la Administración Provincial, los diagnósticos y expedientes de Perfeccionamiento Empresarial elaborados por las empresas que la integran, así como el de la organización superior de dirección.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

5. Aprobar las variaciones y transformaciones necesarias a efectuar en el cronograma de implantación del Sistema de Dirección y Gestión de la organización superior de dirección.
6. Aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice en la organización superior de dirección con calidad y rigor. Exigir el cumplimiento de éstas en las empresas.
7. Proponer al Grupo Ejecutivo realice la evaluación de la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección.
8. Aprobar las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas a la organización superior de dirección, así como el objeto empresarial.
9. Aprobar la estrategia integral de la organización superior de dirección, objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar. Exigir a las empresas su cumplimiento.
10. Aprobar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos.
11. Aprobar de forma autónoma la estructura y plantilla de la organización superior de dirección.
12. Aprobar las funciones de las áreas de regulación y control, y delegar facultades a cada jefe de la organización superior de dirección.
13. Proponer a su Organismo o Consejo de la Administración Provincial la creación, extinción o fusión de empresas en correspondencia con lo establecido.
14. Escoger su equipo de dirección y aprobar o proponer, según corresponda, el nombramiento de los cuadros, oído el parecer de la comisión de cuadros y con la aprobación de la instancia correspondiente de la nomenclatura del Partido, de la organización superior de dirección. Aprobar el nombramiento de los cuadros de las empresas que le compete.
15. Crear los órganos colectivos de dirección que funcionarán en la organización superior de dirección. Aprobar mediante resolución el reglamento para el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.
16. Aprobar el programa de reuniones a efectuar en la organización superior de dirección y de éste con las empresas, así como el plan de trabajo para el mes.
17. Aprobar plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control, y de las empresas que atiende. Aprobar los planes de medidas como resultado de la rendición de cuentas ante el consejo de dirección.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

18. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la organización superior de dirección, el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo.
19. Aprobar el plan de medidas para fortalecer la disciplina interna en la organización superior de dirección. Aprobar el reglamento disciplinario interno.
20. Aplicar medidas disciplinarias a los infractores de lo establecido en la organización superior de dirección, incluyendo a los directores generales de las empresas que se le subordinan.
21. Aprobar las acciones a implantar que garantizan la participación de los trabajadores en la dirección. Aprobar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
22. Aprobar el sistema de trabajo con los cuadros y reservas de la organización superior de dirección.
23. Aprobar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrenamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción de la organización superior de dirección.
24. Aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la organización superior de dirección.
25. Aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral. Aprobar mediante resolución el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la organización superior de dirección.
26. Firmar el convenio colectivo de trabajo de conjunto con la organización sindical a ese nivel respetando lo establecido.
27. Exigir que en las empresas se tenga una eficaz y eficiente organización de la producción de bienes y servicios.
28. Aprobar la distribución de las producciones y servicios seleccionados entre las empresas que agrupa.
29. Aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección.
30. Aprobar el manual de calidad de la organización superior de dirección.
31. Aprobar el cronograma general para la implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad por las empresas.
32. Crear el consejo de calidad en la organización superior de dirección y los grupos de mejoras a este nivel.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

33. Aprobar el programa de estudios de organización del trabajo a ejecutar. Aprobar medidas derivadas de estudios de organización del trabajo realizado en la organización superior de dirección.
34. Aprobar el reglamento de mantenimiento a muebles, inmuebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas de trabajo de la organización superior de dirección. Aprobar el plan anual de mantenimiento.
35. Aprobar las normas de consumo material de la organización superior de dirección.
36. Aprobar el procedimiento a implantar en la organización superior de dirección para la incorporación al empleo de los trabajadores.
37. Aprobar, oído el criterio del comité de expertos, el ingreso al empleo, la permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, en aquellos casos que se corresponda con lo establecido en el presente Reglamento.
38. Reconocer o retirar, oído el criterio del comité de expertos, la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores que laboran en la organización superior de dirección.
39. Aprobar mediante resolución el reglamento para la evaluación de la idoneidad demostrada de los trabajadores pertenecientes a la organización superior de dirección.
40. Aprobar mediante resolución el reglamento de los comités de expertos de la organización superior de dirección y la creación de los comités de expertos que funcionarán en la organización superior de dirección.
41. Aprobar de conjunto con el sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos, en correspondencia con el procedimiento aprobado sobre el período de prueba. Decidir la exoneración del período de prueba en aquellos trabajadores de la organización superior de dirección que no requieran someterse a este término.
42. Aprobar los cargos por designación cuya ocupación determina la categoría de funcionarios en la organización superior de dirección.
43. Aprobar de conjunto con la organización sindical, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores de la organización superior de dirección según lo establecido.
44. Aprobar mediante resolución el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores que integran la organización superior de dirección.
45. Exigir que el personal de la organización superior de dirección y de las empresas desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

46. Autorizar el desempeño de una ocupación o cargo, a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, siempre y cuando cumpla los demás requisitos establecidos en la idoneidad demostrada.
47. Aprobar mediante resolución los puestos claves de la organización superior de dirección. Aprobar los profesiogramas elaborados.
48. Aprobar el cargo y el salario de los nuevos puestos de trabajo que sean creados, en correspondencia con el procedimiento aprobado en la organización superior de dirección para la creación de nuevos cargos.
49. Aprobar el plan de capacitación y desarrollo de la organización superior de dirección.
50. Autorizar excepcionalmente, a que un trabajador de la organización superior de dirección pase a ocupar otra plaza, de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario.
51. Aprobar el salario escala de los dirigentes en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la organización superior de dirección.
52. Exigir la modificación de los salarios a los dirigentes de las empresas cuando se comprueben errores o incumplimiento de lo establecido.
53. Aprobar el tratamiento salarial a los trabajadores designados como especialistas principales de las áreas de regulación y control de la organización superior de dirección.
54. Aprobar mediante resolución los diferentes sistemas de pagos a aplicar en la organización superior de dirección, así como la modificación de éstos, siempre que sea necesario, como resultado de las evaluaciones que se hagan. Aprobar el reglamento de los sistemas de pago a este nivel.
55. Proponer al Organismo competente se autorice el pago por concepto de interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza.
56. Aprobar mediante resolución el reglamento de los pagos adicionales a implantar en la organización superior de dirección.
57. Aprobar la aplicación de pagos por alto desempeño, en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento. Aprobar mediante resolución el reglamento de pago por alto desempeño a aplicar en la organización superior de dirección.
58. Proponer la autorización del pago adicional por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial a los trabajadores de la organización superior de dirección. Aprobar una vez validado por el Grupo Ejecutivo, el pago adicional a las empresas que atiende.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

59. Aprobar mediante resolución el reglamento interno de estimulación en CUC de la organización superior de dirección, de estar aprobada la misma.
60. Aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos. Acordar con los trabajadores y la organización sindical a su nivel, como primera alternativa la recuperación del trabajo ante la ocurrencia de interrupciones.
61. Aprobar, oído el criterio de la organización sindical, el personal a declarar disponible y las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos.
62. Aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el reglamento de seguridad y protección física de la organización superior de dirección.
63. Aprobar el plan de demanda de tiempo de paz en la organización superior de dirección.
64. Aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
65. Aprobar los planes contra catástrofes e incluir en los planes anuales las necesidades de la defensa.
66. Aprobar mediante resolución el manual de seguridad y salud del trabajo de la organización superior de dirección.
67. Aprobar las medidas y tareas a fin de ir implantando el sistema de gestión ambiental en la organización superior de dirección.
68. Aprobar el plan de generalización de la organización superior de dirección.
69. Aprobar las medidas que integran el sistema de inteligencia empresarial.
70. Aprobar los lineamientos generales para definir la política a seguir en la organización superior de dirección, relativo a la propiedad industrial y el derecho de autor.
71. Aprobar el procedimiento de la planificación empresarial en la organización superior de dirección.
72. Aprobar de las medidas planteadas por los trabajadores, las que correspondan en el proceso de elaboración del plan anual.
73. Aprobar el monto a financiar por las empresas para sufragar los gastos en moneda nacional (CUP) de la organización superior de dirección, en correspondencia con el presupuesto de gastos.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

74. Aprobar a su nivel y someter a la aprobación de la Junta de Gobierno y posteriormente al Organismo o Consejo de la Administración Provincial al cual se subordina, el proyecto de plan anual de cada empresa y el presupuesto de la organización superior de dirección para el próximo año.
75. Aprobar plan de medidas que se genere de los análisis efectuados con los trabajadores del cumplimiento del presupuesto de gastos de la organización superior de dirección.
76. Proponer al Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial cambio de plan anual de las empresas.
77. Aprobar los acuerdos de las reuniones trimestrales para el análisis de los resultados económicos y financieros de las empresas.
78. Firmar contratos económicos de diferentes tipos. Aprobar las preformas de contrato así como el procedimiento para la contratación económica en la organización superior de dirección.
79. Aprobar mediante resolución, la creación del comité de contratación de la organización superior de dirección.
80. Exigir la solución de las discrepancias internas que surjan en la concertación de contratos y por incumplimientos en la producción o en servicios prestados entre las empresas que agrupa; decidiendo la solución que corresponda en cada caso.
81. Aprobar la solicitud de créditos bancarios de la organización superior de dirección a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda.
82. Aprobar mediante resolución el manual de contabilidad.
83. Aprobar los estados financieros de la organización superior de dirección.
84. Aprobar los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información certificados, a utilizar en la actividad contable de la organización superior de dirección.
85. Aprobar a su nivel y someter a la aprobación de la Junta de Gobierno o del Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial, según corresponda, la propuesta de reservas a crear en las empresas a partir de las utilidades retenidas y las cuantías de éstas.
86. Proponer al Organismo o Consejo de la Administración Provincial el destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por las empresas que agrupan, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
87. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

88. Abrir y operar según lo establecido, las cuentas bancarias.
89. Aprobar los principios de funcionamiento de la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
90. Aprobar el plan anual de controles integrales a las empresas que integran la organización superior de dirección.
91. Aprobar el plan de autocontrol de la organización superior de dirección.
92. Aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas.
93. Aprobar las medidas a tomar con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios.
94. Aprobar las medidas correctivas para restablecer el sistema de control interno en la organización superior de dirección.
95. Exigir el cumplimiento eficiente de las orientaciones establecidas en el uso de la moneda convertible (CUC).
96. Aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera.
97. Exigir que las empresas certifiquen sus estados financieros cada año con entidades auditoras según lo establecido.
98. Exigir a las empresas y a la organización superior de dirección el pago de sus obligaciones tributarias en tiempo y forma.
99. Exigir a las empresas que desarrollen una eficiente gestión de cobros y pagos y tener documentado el cien por cien (100%) de las cuentas por cobrar y pagar.
100. Aprobar los precios que le correspondan, según lo definido por la instancia competente.
101. Aprobar el flujo informativo a recibir de las empresas, así como el interno a utilizar en la organización superior de dirección. Aprobar mediante resolución, el reglamento de información (internas y externas) de la organización superior de dirección.
102. Aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la organización superior de dirección.
103. Aprobar el sistema de indicadores que miden los resultados de la gestión de la organización superior de dirección. Aprobar los cuadros de mando de la información a utilizar por los diferentes jefes.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

104. Aprobar las acciones a implantar en la organización superior de dirección, para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la Dirección del país.
105. Aprobar el Sistema de Comunicación a implantar en la organización superior de dirección.
106. Aprobar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

El director general de la organización superior de dirección para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas, se apoya en los directivos, especialistas y trabajadores que se encargan de ejecutar y elaborar los proyectos de políticas, resoluciones, procedimientos de actuación e indicaciones que enmarcan los trabajos a desarrollar por las empresas, así como diferentes actividades y tareas que se relacionan concretamente con las funciones.

El Director General de la organización superior de dirección en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial asigna las funciones y delega facultades a cada área y directivo.

Como regla el director general de la organización superior de dirección es quien aprueba directamente todos los informes, procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas.

#### **EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA**

**Artículo 66:** La empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual con autonomía controlada en cumplimiento de lo establecido por el Gobierno y el Estado.

**Artículo 67:** Existirán empresas que por el impacto social que tienen sus servicios o por el destino de sus producciones y servicios generarán un mínimo de utilidad en su gestión, pero como principio nunca operarán con pérdidas.

**Artículo 68:** Las empresas se organizan por procesos. De estos procesos unos garantizan:

- La ejecución de funciones de regulación y de control (como son los procesos contables-financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros).
- Otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, el mantenimiento y la logística.

**Artículo 69:** Los procesos que garantizan la ejecución de funciones de regulación y control de la empresa, como norma se organizarán en grupos de trabajo técnico, cuya denominación es facultad del director general de la empresa y por lo general son atendidos por un director.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 70:** Las áreas de regulación y control como norma, son dirigidas por un director y podrán estar integradas por grupos de trabajo, donde laboran técnicos afines con la actividad.

**Artículo 71:** Al frente de cada grupo de trabajo, puede fungir un especialista principal o un jefe. Esta decisión le corresponde al director general de la empresa, el que utilizará como elementos evaluativos: la complejidad de las funciones que se realizan, la cantidad de técnicos que integran los grupos de trabajo y la composición de las funciones que realiza el que está al frente de los grupos de trabajo.

**Artículo 72:** Los especialistas principales tienen categoría ocupacional de técnico, se utilizan cuando la mayor parte del tiempo de la jornada laboral y de las funciones que realizan se destinan al desarrollo de labores técnicas y además coordinan y dirigen técnicamente el trabajo del resto de los técnicos. Esta forma de organización es la más recomendable, ya que hace más flexible los procesos técnicos, las relaciones de trabajo y más fluida comunicación horizontal.

**Artículo 73:** Se utilizan cargos de dirigentes en los grupos que integran las áreas de regulación y control, cuando la mayor parte del tiempo de la jornada laboral y de las funciones que realizan se destinan al desarrollo de labores de dirección y control.

**Artículo 74:** En las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, las áreas de regulación y control de: contabilidad y finanzas; de fuerza de trabajo, capital humano o personal; son de importancia vital para el desarrollo de las funciones empresariales y soporte fundamental del trabajo del director general de la empresa.

El área de regulación y control contable financiera, como norma se organiza sobre la base de agrupar en una misma área todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados de la empresa. El principio organizativo que sustenta esta área es potenciar la contabilidad como base y punto de partida de cualquier análisis: financiero, de cumplimiento del plan, de formación de precios y de costos, entre otros temas.

El área de regulación y control de capital humano, fuerza de trabajo o personal, es la responsable de garantizar la implantación del Sistema de Dirección del Capital Humano en la empresa, así como del cumplimiento de los procesos de selección, formación, contratación, evaluación de idoneidad y de vinculación del salario a los resultados, entre otros.

**Artículo 75:** Como norma los procesos que garantizan la ejecución de la producción de bienes y servicios se organizan en unidades empresariales de base, cuya denominación es facultad del director general de la empresa; pueden denominarse unidades básicas, fábricas, plantas, talleres, sucursales, complejos, granjas, agencias, etc. El dirigente máximo de las unidades empresariales de base se denomina director.

**Artículo 76:** Las principales funciones a realizar por la empresa son:

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

2. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
6. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todas las empresas.
8. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
9. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
10. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
11. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
12. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
13. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
14. Establecer las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
15. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, Organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
16. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

17. Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir en la empresa.
18. Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección.
19. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
20. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
21. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
22. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
23. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
24. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
25. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
26. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
27. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
28. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
29. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
30. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
31. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

32. Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
33. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
34. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado.
35. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
36. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
37. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
38. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el consejo de dirección.
39. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
40. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
41. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
42. Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
43. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
44. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
45. Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

46. Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.
47. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
48. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
49. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
50. Elaborar el procedimiento para la creación nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
51. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
52. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
53. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
54. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
55. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
56. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
57. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
58. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
59. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
60. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

61. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
62. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
63. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
64. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
65. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.
66. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
67. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
68. Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de la empresa.
69. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
70. Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
71. Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
72. Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.
73. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
74. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
75. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
- 76.** Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

77. Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
78. Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
79. Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del forum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones.
80. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
81. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
82. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
83. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno, el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
84. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
85. Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad de la empresa.
86. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
87. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
88. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
89. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
90. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventas de útiles y herramientas de trabajo.
91. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

92. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
93. Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
94. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
95. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
96. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
97. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
98. Elaborar el plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.
99. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la empresa. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
100. Evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior.
101. Analizar el posible destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa.
102. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
103. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
104. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
105. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

106. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
107. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
108. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
109. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
110. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
111. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
112. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
113. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa.
114. Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. Garantizar su cumplimiento.
115. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial.
116. Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
117. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
118. Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
119. Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.
120. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

121. Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución importaciones.
122. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la Empresa.
123. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
124. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

**Artículo 77:** Las principales facultades otorgadas al director general de la empresa son:

1. Decidir las acciones a tomar en la empresa que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le correspondan cumplir.
2. Aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
3. Aprobar la misión, funciones y facultades del grupo de perfeccionamiento de la empresa responsabilizado con el desarrollo del diagnóstico en la empresa y el expediente. Aprobar plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos.
4. Aprobar y proponer el diagnóstico y expediente final de Perfeccionamiento Empresarial elaborado por la empresa.
5. Aprobar el cronograma de implantación que garantiza el cumplimiento y consolidación de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las transformaciones necesarias a efectuar en el mismo.
6. Aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice con calidad y rigor.
7. Proponer al Grupo Ejecutivo realice la evaluación de la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa.
8. Aprobar las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas a la empresa y del objeto empresarial.
9. Aprobar la estrategia integral, objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar en la empresa.
10. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
11. Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

12. Aprobar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos.
13. Aprobar en la empresa de forma autónoma la estructura y la plantilla.
14. Aprobar el redimensionamiento de las estructuras, en aquellos casos que se prevé la imposibilidad de reiniciar la producción o la prestación de los servicios en un período de más de 6 meses.
15. Aprobar las funciones de las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base de la empresa. Delegar las facultades correspondientes a cada jefe.
16. Escoger su equipo de dirección y aprobar el nombramiento de los cuadros que son nomenclatura del director general de la empresa. Proponer a la instancia superior el nombramiento de los cargos que no son de su competencia para su aprobación.
17. Crear los órganos colectivos de dirección que funcionarán en la empresa. Aprobar mediante resolución el reglamento para el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.
18. Aprobar el programa de reuniones necesarias a efectuar en la empresa y actividades principales.
19. Aprobar plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa, así como los planes de acción que se deriven de éstas.
20. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo.
21. Aprobar el plan de medidas necesarias para fortalecer la disciplina interna en la empresa. Aprobar el reglamento disciplinario interno de la empresa.
22. Aplicar medidas disciplinarias a trabajadores y dirigentes de la empresa, así como los estímulos morales y materiales por resultados relevantes.
23. Aprobar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
24. Aprobar las medidas para aplicar el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas de la empresa.
25. Aprobar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las Indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

26. Exigir a los jefes de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base la existencia del plan de medidas para la prevención, detección y enfrenamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
27. Aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la empresa.
28. Aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral. Aprobar mediante resolución el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
29. Firmar el convenio colectivo de trabajo de conjunto a la organización sindical a ese nivel, respetando lo establecido.
30. Responder por la calidad y cantidad de productos y servicios que oferta la empresa, en correspondencia con lo pactado con los clientes.
31. Aprobar documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la empresa.
32. Aprobar la introducción de la producción o los servicios, los nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
33. Aprobar la distribución de los servicios seleccionados entre las unidades empresariales de base de la empresa.
34. Aprobar mediante resolución el reglamento de las brigadas o equipos de trabajo socialista de las unidades empresariales de base de la empresa.
35. Aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para garantizar la producción o los servicios que se prestan en la empresa.
36. Aprobar el procedimiento que organiza la actividad de metrología.
37. Aprobar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventa de útiles y herramientas.
38. Aprobar el manual de calidad en la empresa.
39. Aprobar el cronograma de medidas para implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad en la empresa. Aprobar el plan de medidas para dar solución a los problemas de calidad que afecten a la empresa.
40. Decidir sobre la existencia de su representante, en empresas que le entreguen producciones o presten servicios. Crear condiciones para el trabajo del representante del cliente, en la empresa de acuerdo a los contratos firmados.
41. Autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo, y otros, a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

42. Aprobar las medidas que garanticen la correcta aplicación del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente.
43. Aprobar la creación del consejo de calidad y los grupos de mejora, necesarios en la empresa.
44. Aprobar el programa de estudios de organización del trabajo en la empresa. Aprobar el plan de medidas derivadas de los estudios de organización del trabajo.
45. Aprobar el reglamento de mantenimiento de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas. Aprobar el plan anual de mantenimiento.
46. Definir procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, así como las que rigen el trabajo en la empresa. Aprobar las normas de trabajo y las de consumo material a utilizar en la empresa y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen.
47. Aprobar el procedimiento a implantar en la empresa para la incorporación al empleo de los trabajadores.
48. Aprobar, oído el criterio del comité de expertos el ingreso al empleo, la permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de trabajadores de la empresa. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, en aquellos casos que se corresponda con lo establecido en el presente Reglamento.
49. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de expertos la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la empresa, así como delegar esta facultad en los jefes de unidades empresariales de base y de las áreas de regulación y control.
50. Aprobar mediante resolución el reglamento para la evaluación de la idoneidad demostrada de los trabajadores de la empresa.
51. Crear los comités de expertos que funcionarán en la empresa y aprobar mediante resolución el reglamento de funcionamiento de los comités de expertos.
52. Aprobar de conjunto con el Sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos, en correspondencia con el procedimiento aprobado sobre el período de prueba. Decidir la exoneración del período de prueba en aquellos trabajadores de la empresa, que no requieran someterse a este término.
53. Aprobar los cargos por designación cuya ocupación determina la categoría de funcionarios en la empresa.
54. Aprobar de conjunto con la organización sindical, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores de la empresa según lo establecido.
55. Aprobar mediante resolución el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

56. Exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
57. Autorizar el desempeño de una ocupación o cargo, a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, siempre y cuando cumpla los demás requisitos establecidos en la idoneidad demostrada.
58. Aprobar los puestos claves de la empresa y los profesiogramas elaborados.
59. Aprobar el cargo y el salario de los nuevos puestos de trabajo que sean creados, en correspondencia con el procedimiento aprobado en la empresa para la creación de nuevos cargos. Crear comisiones transitorias para realizar el diseño de nuevos cargos.
60. Aprobar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de la empresa.
61. Autorizar excepcionalmente a que un trabajador de la empresa pase a ocupar otra plaza, de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario
62. Aprobar el salario de los cargos dirigentes, en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la empresa.
63. Aprobar el tratamiento salarial a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa.
64. Aprobar mediante resolución cada sistema de pago a aplicar en la empresa, así como la modificación de éstos siempre que sea necesario, como resultado de las evaluaciones que se hagan o por nuevas condiciones técnicas, económicas y organizativas que imperen en la empresa. Aprobar el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
65. Proponer al Organismo competente se autorice el pago por concepto de condiciones laborales anormales, interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza.
66. Aprobar mediante resolución el reglamento de los pagos adicionales que corresponde aplicar en la empresa.
67. Aprobar la aplicación de pagos por alto desempeño, en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento. Aprobar mediante resolución el reglamento de pago por alto desempeño a aplicar en la empresa.
68. Proponer a la instancia superior, la solicitud de validación del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

69. Proponer al Grupo Ejecutivo, a través de su instancia superior, de manera excepcional, la modificación de los sistemas de pago aprobados en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa que no han sido aplicados.
70. Aprobar mediante resolución el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa de estar aprobado.
71. Aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos. Acordar con la organización sindical a su nivel, la recuperación del trabajo ante la ocurrencia de interrupciones.
72. Aprobar oído el criterio de la organización sindical, el personal a declarar disponible y las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos.
73. Aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el reglamento de seguridad y protección física de la empresa.
74. Aprobar el plan de las demandas de tiempo de paz en la empresa.
75. Aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
76. Aprobar los planes contra catástrofes.
77. Aprobar el manual de seguridad y salud en el trabajo en la empresa.
78. Aprobar el plan de prevención de riesgos, con el objetivo de evitar accidentes causantes de pérdidas humanas.
79. Aprobar las medidas y tareas con el objetivo de implantar el sistema de gestión ambiental en la empresa. Aprobar los diagnósticos ambientales a realizar en la empresa.
80. Aprobar el plan de generalización de la empresa, teniendo en cuenta las propuestas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa.
81. Aprobar las medidas que integran el sistema de inteligencia empresarial.
82. Aprobar las medidas para la implantación del sistema de gestión de la innovación de la empresa.
83. Aprobar las medidas para el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y derecho de autor.
84. Aprobar el procedimiento de planificación de la empresa según lo establecido.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

85. Aprobar de las medidas planteadas por los trabajadores las que correspondan incluir en el proceso de elaboración del plan.
86. Proponer ante la instancia superior el plan anual de la empresa para su aprobación y cuando corresponda a la Junta de Gobierno. Una vez aprobado por la instancia correspondiente aprueba la desagregación para su control.
87. Elevar a la Junta de Gobierno, su inconformidad, sobre aportes a realizar a la organización superior de dirección, con cargo a sus gastos administrativos, por considerar que no aportan valor agregado a la gestión de la empresa.
88. Aprobar plan de medidas que se genere del análisis efectuado con los trabajadores, del cumplimiento del plan de la empresa, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, cumplimiento de los indicadores directivos de la empresa, la gestión de la calidad, la contratación, cobros y pagos, entre otros aspectos.
89. Proponer al jefe de su instancia superior las modificaciones al plan anual por razones justificadas.
90. Firmar contratos económicos de diferentes tipos. Aprobar las proformas de contrato a utilizar, así como aprobar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
91. Conocer y decidir sobre las discrepancias internas que surjan en la empresa entre las unidades empresariales de base y demás estructuras que componen la empresa.
92. Aprobar mediante resolución la creación del comité de contratación de la empresa.
93. Aprobar la solicitud de créditos bancarios a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda.
94. Aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera
95. Aprobar mediante resolución el manual de contabilidad de la empresa.
96. Aprobar los estados financieros establecidos.
97. Aprobar los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información certificados a utilizar en la actividad contable de la empresa.
98. Proponer a la aprobación de la instancia superior la creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de éstas.
99. Proponer a la instancia superior el destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa, de acuerdo a los procedimientos establecidos.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

100. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.
101. Abrir y operar cuentas bancarias en correspondencia con lo establecido por el Organismo correspondiente.
102. Aprobar el plan de autocontrol de la empresa, así como los aspectos e indicadores a controlar de cada área de regulación y control y unidad empresarial de base.
103. Aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas.
104. Aprobar en caso necesario las medidas correctivas para restablecer el sistema de control interno de la empresa.
105. Aprobar las medidas a tomar, con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios.
106. Aprobar los sistemas de costos a emplear en la empresa. Aprobar mediante resolución el manual de contabilidad de costo de la empresa.
107. Aprobar los precios que le correspondan según lo establecido por el Organismo correspondiente. Aprobar los precios y tarifas internas de ventas de semiproductos y servicios internos a ofrecer entre las Unidades Empresariales de Base en el marco de aprobado.
108. Aprobar el flujo informativo y mediante resolución, el reglamento de información (internas y externas) de la empresa.
109. Aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa.
110. Aprobar el sistema de indicadores que miden los resultados de la gestión de la empresa. Aprobar los cuadros de mando de la información a utilizar por los diferentes jefes de la empresa.
111. Aprobar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
112. Aprobar o proponer a la instancia que corresponda, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
113. Aprobar el plan de mercadotecnia de la empresa.
114. Aprobar o proponer a la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar; así como las acciones a implantar resultante de estudios sobre nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

115. Aprobar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa.
116. Aprobar el plan de sustitución de importaciones.
117. Aprobar el Sistema de Comunicación de la empresa.
118. Aprobar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa
119. Aprobar medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

El director general para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directores, especialistas y trabajadores de la empresa que se encargan de elaborar los proyectos de reglamentos y sistemas a aplicar en la empresa y una vez aprobados, aplica y controlan su ejecución.

El director general de la empresa en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, asigna las funciones y facultades a cada director de área de regulación y control y de unidad empresarial de base, así como a los jefes de grupos, brigadas o equipos de trabajo socialista.

Como regla el director general de la empresa es quien aprueba directamente todos los informes, procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas.

#### **UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE**

**Artículo 78:** Las unidades empresariales de base son divisiones internas, que se crean por la empresa y la organización superior de dirección para organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al director general de la empresa u organización superior de dirección y no cuentan con personalidad jurídica propia.

La unidad empresarial de base es genéricamente la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios de la empresa. Pueden existir de manera permanente o de forma temporal, en correspondencia con las características del proceso que tipifiquen.

**Artículo 79:** Las unidades empresariales de base adoptan, por decisión del que autorice su creación, la denominación propia más conveniente para identificar su misión, pueden ser: unidades básicas, fábricas, establecimientos, agencias, complejos, divisiones, sucursales, granjas agropecuarias, direcciones integrales de proyecto, brigadas independientes u otras que se estimen convenientes.

Los directores generales de empresas y de la organización superior de dirección, al diseñar sus estructuras deberán definir las figuras empresariales que materializarán las unidades empresariales de base, definiendo para ello:

- Denominación de la unidad empresarial de base.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Facultades delegadas al jefe de la unidad.
- Estructura organizativa (hasta nivel de brigadas).
- Denominación de las estructuras que se subordinan o pertenecen a la unidad empresarial de base.
- Plantilla de cargos de la unidad empresarial de base.
- Sistemas de pago a aplicar en cada subdivisión de la unidad empresarial de base.
- Presupuesto de ingresos y gastos, según corresponda con la operaciones de la unidad.
- Si operarán o no cuenta bancaria y las especificidades de ésta.
- Si firman o no contrato, y las especificidades para el cumplimiento de esta función.
- Los registros contables que llevará la unidad.
- Otros aspectos que se consideren necesarios.

**Artículo 80:** El director general de empresa al diseñar las unidades empresariales de base que integran la misma, deberán comprobar que no se producen contradicciones en la nomenclatura utilizada, ni en las concepciones organizativas con las que fueron creadas, debiendo comprobar que cada unidad responde realmente a uno o varios de los procesos definidos en la organización.

Estas subdivisiones estructurales se caracterizan por tener autonomía controlada en su gestión económica corriente, y pueden funcionar bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos aportando un margen de beneficio a la empresa o no producir ingresos, en cuyos casos serán financiados sus gastos a partir de los ingresos de la empresa. Sus atribuciones, les serán expresamente delegadas por el director general de la empresa u organización superior de dirección, según correspondan.

**Artículo 81:** Las unidades empresariales de base forman parte íntegra de la empresa, todos sus ingresos pertenecen a la empresa. La empresa es un todo integral, todo lo que se produzca por sus unidades, tributa centralmente a los resultados de la empresa.

**Artículo 82:** En las organizaciones superiores de dirección como norma, las unidades empresariales de base que existen se destinarán a la actividad de servicios internos, cuando existan unidades que presten servicios con terceros, lo más conveniente es evaluar la conversión de esta unidad en empresa independiente o integrarla a una empresa de la propia organización superior de dirección que desarrolle funciones afines.

**Artículo 83:** Las unidades empresariales de base, en correspondencia con las características organizativas que poseen y las atribuciones que le son conferidas por la dirección de la empresa, podrán desarrollar entre otras, las siguientes funciones:

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.
23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuada por los trabajadores que serán incluidas en el plan anual.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos si se le delega esta actividad por la empresa.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponde en la Unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa
44. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y jefes de la misma.

**Artículo 84:** Las principales facultades otorgadas al director de las unidades empresariales de base son:

1. Aplicar las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno, así como de las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa.
2. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa, las medidas correctivas a tomar con los incumplidores.
3. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

5. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa, cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados.
7. Proponer al director general de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad empresarial de base.
8. Aprobar la creación de los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de la unidad.
9. Aprobar las medidas que aseguran la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
10. Proponer nuevas medidas a incorporar en el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
11. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran la aplicación del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores de la unidad.
12. Proponer, a la dirección de la empresa, los estímulos morales y materiales que corresponde a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes para ello.
13. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa medidas disciplinarias a los trabajadores que incumplen con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la empresa.
14. Proponer a la dirección de la empresa la aprobación del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista. Aprobar las medidas que aseguran el cumplimiento del mismo.
15. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa la implantación de medidas que garanticen la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
16. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguren el cumplimiento de las producciones y servicios que se desarrollan en la unidad.
17. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el mantenimiento adecuado de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas que son administrados por la unidad empresarial de base.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

18. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
19. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran la implantación del sistema de gestión de la calidad de la unidad empresarial de base.
20. Aprobar la creación de los grupos de mejora de la calidad a crear en la unidad empresarial de base.
21. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa la creación de equipos de trabajo especializados para realizar estudios de organización del trabajo en la unidad empresarial de base. Aprobar o proponer, aplicar las medidas resultados de dichos estudios.
22. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa el plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
23. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa y oído el criterio del comité de expertos, el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores, en correspondencia con la idoneidad demostrada, en el marco de la plantilla aprobada por el Director General de la empresa.
24. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de expertos, la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la unidad empresariales de base.
25. Proponer los sistemas de pagos a aplicar en la unidad empresarial de base en estrecha coordinación con los trabajadores.
26. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran la eficiencia en la aplicación de los sistemas de pagos.
27. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa oído el criterio de la organización sindical, la recuperación de las interrupciones surgidas en horario laboral.
28. Firmar contratos laborales.
29. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa oído el criterio del comité de expertos, las propuestas de personal a quedar disponible.
30. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores según lo establecido.
31. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que garanticen el cumplimiento del sistema de seguridad y protección física de la unidad.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

32. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
33. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
34. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa los planes contra catástrofes.
35. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento del manual de seguridad y salud en el trabajo.
36. Proponer a la dirección de la empresa nuevas medidas a incorporar el plan de generalización de la unidad empresarial de base.
37. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguren el cumplimiento del cronograma establecido para la elaboración del plan anual de la unidad empresarial de base.
38. Aprobar a su nivel el proyecto de plan anual con su desagregación mensual y proponerlo a la dirección de la empresa.
39. Aprobar los acuerdos tomados como resultado de los análisis efectuados sobre la gestión y el cumplimiento del plan.
40. Firmar contratos con clientes y suministradores, en los cuales se encuentra debidamente autorizado.
41. Aprobar el balance de comprobación de saldos a entregar en la empresa.
42. Aprobar las medidas que aseguren una eficiente gestión de cobros y pagos, si se le delega esta actividad por la empresa.
43. Aprobar la composición de los equipos de trabajo multidisciplinarios que analicen problemas y posibles alternativas a soluciones.
44. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran la implantación del sistema de control interno.
45. Aprobar la composición del comité de control interno de la unidad empresarial de base.
46. Aprobar los autocontroles a realizar en la unidad, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar de cada estructura de la unidad.
47. Aprobar las medidas que aseguren que los trabajadores participen en las tareas del control interno, garantizando que éstos dominen las acciones a implantar para evitar los riesgos contra la propiedad estatal.



48. Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa las medidas que aseguran la implantación del sistema de costo aprobado para la unidad empresarial de base.
49. Aprobar las informaciones que rinde la unidad empresarial de base hacia la empresa

#### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

**Artículo 85:** Las empresas y la organización superior de dirección al diseñar su sistema de organización general tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Las empresas y la organización superior de dirección deberán tener aprobado su objeto empresarial; definido con claridad sus funciones principales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas por el Gobierno; estableciendo cada una las interrelaciones funcionales interna de cada organización.
2. La inscripción en el Registro Mercantil abarca los siguientes documentos:
  - Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
  - Documento legal de autorización de creación de la entidad.
  - Objeto Empresarial.
  - Denominación y domicilio.
  - Principales directivos de la empresa, resoluciones de nombramiento y facultades delegadas.
  - Unidades Empresariales de Base aprobadas por el Director General de la empresa y misión que cumple cada una.
  - Escisión, fusión o extinción de la entidad.
  - Modificaciones de actos ya inscriptos.
  - Estados Financieros de cada período fiscal, aprobado por su director general.
3. Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes deben asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes de la empresa es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr que la empresa tenga el más alto reconocimiento social.
4. Los sistemas integrantes del Sistema de Dirección y Gestión una vez diseñados se implantan garantizando una estrecha relación e interdependencia, de unos con otros; cualquier cambio que se produzca en un sistema de la empresa y en un proceso de manera obligada infiere la evaluación de posibles cambios en todos los demás sistemas y procesos implantados en la empresa
5. La organización y estructuración del Sistema de Dirección y Gestión en sistemas, descrito en este reglamento, no presupone ni indica patrones y formas de organizar las estructuras de las empresas, es sólo una forma metodológica de



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

concebir el nuevo Sistema de Dirección y Gestión. Las empresas diseñan sus estructuras orgánicas sobre la base de la tecnológica y las características de la producción y los servicios que brinda, debiendo para ello evaluar las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta.

6. La empresa estatal socialista tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad. Por aporte se entiende: el aporte monetario total al Estado; los aportes en producciones y servicios útiles que mejoran la vida del pueblo; el empleo creado, los aportes organizacionales, técnicos, los nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista.
7. La empresa es un sistema social, donde la integración decisiva de las mujeres y hombres que laboran en ella, hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, diseñan las tecnologías, los sistemas, procedimientos y controlan los resultados. Las personas que integran las empresas, deciden la competencia de ella, de ahí su importancia vital.
8. Los trabajadores que integran la empresa, son los únicos con capacidad de pensar, elaborar ideas y acumular conocimientos.
9. El activo más importante de la empresa es el conocimiento de sus trabajadores. Mientras más conocimiento acumulen las personas que trabajan en la empresa, más posibilidades de lograr un alto grado de capacidad de trabajo y un alto desempeño en las tareas asignadas.
10. El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial. La participación no puede ser vista solo como información, es ante todo comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, es dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar y dar criterio sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes. Cada empresa diseña las formas específicas en que los trabajadores participan en la gestión empresarial.
11. En las empresas que aplican el sistema todos los trabajadores que se contratan son necesarios. Por las funciones que desarrollan unos trabajadores producen y prestan servicios garantizando el cumplimiento del objeto empresarial aprobado y otros cumplen funciones de regulación y control y ejecutan servicios internos, imprescindibles para el logro de las misiones productivas y de servicios asignada a la empresa. En virtud de esta clasificación se diseñan y aplican sistemas de pago vinculado a indicadores directos de la producción y la prestación de los servicios y sistema de pago vinculado a indicadores generales y de eficiencia de la empresa.
12. Las empresas y organizaciones superiores de dirección deben definir y revisar periódicamente su estrategia empresarial, aplicar técnicas que le permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores.



República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría

13. La empresa analizará permanentemente el entorno donde se desenvuelve, sus amenazas y oportunidades. Estudiar permanentemente el desarrollo de las empresas, tanto nacionales como extranjeras, de ellas tomar las técnicas y tecnologías que más resultados ofrecen y que se deben aplicar para buscar más eficiencia en el Socialismo. Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa y compararlas con el resto del sistema empresarial a fin de elevar su competencia.
14. La empresa cada año elabora los objetivos de trabajo a cumplir por las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base. Los objetivos deben garantizar la integración de propósitos en función de maximizar la eficiencia, eficacia y el aporte a la sociedad.
15. La empresa crea su cultura organizacional, los dirigentes deben encauzar las ideas para lograr una cultura de alto desempeño, por ello hay que proyectar que valores, creencias y normas de comportamiento se deben potenciar en la empresa. Hay que potenciar el *SI SE PUEDE* como filosofía de trabajo; la honradez, la disciplina, el amor a la patria y al socialismo, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, los intereses sociales por encima de los empresariales y personales, el incremento de la productividad, la necesidad de incrementar la capacitación de los trabajadores, el ahorro, entre otros.
16. La dirección empresarial deberá lograr un liderazgo real en la empresa. No solo es importante que los jefes hagan bien el trabajo y cumplan con calidad las tareas asignadas, deben además convertirse en líderes del colectivo que atiende; ser ejemplos a seguir; impulsores de la participación, de los valores éticos, de la innovación, de la calidad, del ahorro, de la disciplina consciente y del perfeccionamiento constante.
17. El director general de la empresa deberá ante todo meditar las decisiones a tomar, elaborar nuevas ideas que impulsen a elevar la eficiencia empresarial, la productividad, el ahorro, la calidad y la disciplina.
18. El trabajo de los dirigentes empresariales que aplican el Sistema de Dirección y Gestión tiene que convertirse necesariamente en una acción proactiva. No hay que esperar a que surjan los problemas para enfrentarlos, lo mejor, lo más eficaz y eficiente es adelantarse al problema, planificar las soluciones y acciones a tomar antes de que éstos surjan, estas acciones en sí, deberán constituir la actividad más importante de los dirigentes empresariales.
19. Hay que lograr ser eficaz en la gestión, o lo que es igual, hacer las cosas que en cada momento se requieren, pero además hacerla correctamente y con eficiencia.
20. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deben trabajar con la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, esto es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro.
21. Los dirigentes empresariales en el Sistema de Dirección y Gestión deben criticar todo lo mal hecho, salirle al paso a los desvíos de recursos. La crítica constructiva realizada con el espíritu de ayudar a la rectificación de los errores, es necesaria en





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

el trabajo. También lo es la exigencia y el control sistemático para evitar que surjan desviaciones y que los riesgos puedan ser controlados eficazmente.

22. La vergüenza y honradez son valores importantes a desarrollar en los trabajadores de las empresas. Quien tiene vergüenza no viola lo establecido y rectifica de inmediato sus deficiencias. La honradez es un atributo que impide en el hombre y en la mujer una actuación inapropiada y nos convoca a ser mejores cada día.
23. El uso eficaz y sistemático del código de ética de los cuadros es imprescindible en una dirección revolucionaria. Cada cuadro está obligado a cumplir con lo que se establece en el código de ética y la dirección empresarial a controlarlo.
24. Las direcciones de las empresas prestarán particular importancia a las relaciones de trabajo con el Partido, la Juventud y con la organización sindical a ese nivel. Cada una de estas organizaciones tienen objetivos y metas propias, pero todas en su actuación conducen a elevar la eficiencia empresarial, a lograr que los aportes a la sociedad sean mayores y a alcanzar una empresa de alto reconocimiento social.
25. El proceso de toma de decisiones por la dirección de la empresa es una de las funciones de mayor importancia, de ella depende el éxito o el fracaso; las decisiones deben ser estudiadas, evaluadas por el colectivo de trabajo o de dirección, analizar sus aspectos positivos y negativos y los gastos económicos y sociales de las mismas. Se impone como método, analizar en cada decisión su urgencia y la importancia. Controlar la implantación de la decisión es casi más importante que la propia decisión.
26. La empresa se organiza en procesos, a cada una de las divisiones estructurales (áreas de regulación y control y unidades empresariales de base) de la empresa le corresponde la administración de uno o varios procesos. En la empresa todos son productores (de productos o servicios) y al unísono clientes (recibimos servicios y producciones).
27. Las empresas deben diseñarse sobre la base de su estructura tecnológica a fin de darle cumplimiento a su misión y objeto empresarial, garantizando en su diseño racionalidad en el uso del personal. Se deben utilizar estructuras planas, lo que conlleva al funcionamiento de la empresa con niveles mínimos de dirección, eliminando eslabones intermedios de dirección; cada nivel de dirección en la empresa y organización superior deberá tener claramente definido su misión, funciones y facultades factores éstos necesarios para el logro de una administración eficaz y eficiente.
28. Al diseñar la estructura de las empresas, deberá partirse del precepto que los ingenieros y tecnólogos como regla realizan sus funciones lo más cercano posible a las fábricas, talleres, complejos, sucursales y unidades empresariales de base, donde se realiza la producción o los servicios, formando parte de las plantillas de estas estructuras. Desde la base donde se produce o se presta un servicio cumplen sus funciones y realizan estudios de la organización de la producción, calculan normas de trabajo, de consumo material, determinan índices de consumo



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

energético en los puestos de trabajo y la unidad, ejecutan estudios de organización del trabajo, de la calidad y otras afines.

29. No hay dos empresas iguales, cada una diseñará sus sistemas de trabajo y gestión como su traje a la medida. No se imponen estructuras y plantillas a las empresas, lo que no implica en grado alguno que sea un error orientar políticas y procedimientos a seguir y que se controle el cumplimiento de lo aprobado en cada empresa.
30. Las empresas al detectar que un sistema o parte del mismo no da los resultados de eficiencia esperada, deben proceder de inmediato a su sustitución por otro que reúna los requisitos necesarios. Los cambios se fundamentan en la demostración que el sistema o procedimiento ha agotado sus posibilidades, dejando claro que no son por errores humanos por falta de conocimiento, destreza, capacidad o capacitación.
31. Es importante analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si las nuevas estructuras aprobadas ayudan o entorpecen el trabajo de la empresa; evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados a la organización, así como las nuevas medidas que se deben tomar.
32. La calidad del trabajo, tanto administrativo, como el de la producción de bienes y servicios es fundamental para lograr una empresa de alto reconocimiento social. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán elaborar, implantar y auditar su sistema de gestión de la calidad, el que debe ser avalado o certificado por terceros, según lo dispuesto por los Organismos correspondientes. El autocontrol de la producción de bienes y servicios es elemento esencial en el logro de la calidad en la empresa.
33. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán trabajar en su consolidación, lo que implica la elaboración y puesta a punto de todos los sistemas y procedimientos establecidos en el presente Reglamento, así como las demás regulaciones emitidas por los Organismos correspondientes. Las empresas que consideran que han consolidado el sistema, podrán solicitar al Grupo Ejecutivo, la realización de la comprobación correspondiente. La consolidación del Sistema de Dirección y Gestión es un paso importante en el camino para lograr una empresa de alto reconocimiento social.
34. El mejor camino para lograr la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión es el estudio permanente de los problemas e insuficiencias existentes en los diferentes sistemas de la empresa. Aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, significa lograr una empresa que cumpla lo establecido con sistematicidad, calidad y rigor, es continuar perfeccionando, consolidar los resultados alcanzados y ser una empresa de alto reconocimiento social.
35. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, en un período no superior a dos años realizarán un diagnóstico de su situación y elaborarán los correspondientes planes de medidas, los que serán controlados periódicamente en los consejos de dirección de la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

36. La planificación es un proceso, fundamental a implantar y consolidar en el Sistema de Dirección y Gestión. El plan anual es la expresión concreta de las metas a cumplir por las empresas cada año, en sus diferentes categorías. Los planes de las empresas, así como sus modificaciones son aprobados por los Jefes de los Organismos o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina la empresa. Como tendencia las empresas deben lograr crecimientos sostenidos en el cumplimiento de sus indicadores directivos año tras año.
37. La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores es de particular importancia en los resultados de la empresa. Como órgano social, la empresa necesita conocer como se desempeña el personal; que metas nuevas han alcanzado; como crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos; señalar las nuevas metas a alcanzar; entre otros aspectos que elevan el valor general de la empresa. Las evaluaciones se realizan por los jefes directos y deben ser de conocimiento de los trabajadores.
38. La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias que garanticen un uso adecuado del tiempo de trabajo, es por ello importante realizar las reuniones necesarias sobre la base de una correcta preparación y del cumplimiento del plan de trabajo anual y mensual; dedicar tiempo a pensar o meditar nuevas variantes de acciones; determinar correctamente lo urgente y lo prioritario; trazar planes de acción que garanticen el exitoso cumplimiento de la misión empresarial y la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
39. Las empresas deben crear su sistema de información (interna y externa), que garantice que los Organismos y Consejos de la Administración Provincial, los clientes, suministradores y trabajadores, reciban en el momento adecuado y con la calidad necesaria la información para el desarrollo de sus funciones. Cada subdivisión estructural responde por la elaboración de la información que le corresponde, la que debe ser enviada a otras estructuras para sus análisis o agregación. Las fuentes de origen de las diferentes informaciones deben ser únicas.
40. Cada empresa construye su cuadro de origen y destino de la información donde expone: quién elabora la información, periodicidad de su elaboración, destinos (externos e internos) a los que se le envía a información, archivo de la información, tiempo de archivo y procedimiento para su destrucción.
41. Las empresas al determinar la información interna que conforma su sistema de información, define la forma y periodicidad de las mismas. Las empresas están obligadas a cumplir con la información solicitada por los órganos superiores.
42. Las empresas que implantan el sistema deben trabajar por la creación de un sistema de valores que potencien la formación de un trabajador más integral en el cumplimiento de los objetivos supremos de la empresa estatal socialista. La ética revolucionaria, la honradez, la disciplina, el cumplimiento exitoso del deber, la eficiencia, la productividad, la innovación y el ahorro, entre otros, son valores a potenciar en la empresa para alcanzar el alto reconocimiento social. Un hombre motivado por la misión a cumplir da el máximo de sus fuerzas y capacidad, por encima de lo que pudiera lograr utilizando otros incentivos materiales. La



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

combinación exitosa de la motivación, el reconocimiento y la incentivación son elementos de vital importancia en el logro de las altas metas a alcanzar en el Sistema de Dirección y Gestión.

43. En las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión se aplica el mando único, lo que quiere decir que cada jefe en la empresa recibe órdenes y rinde cuenta ante un sólo jefe.
44. Los jefes a todos los niveles de la empresa para realizar su trabajo les es imprescindible la documentación necesaria para la toma de las decisiones.
45. Las empresas confeccionan los documentos rectores de su trabajo en cada uno de los sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión, ellas en su conjunto conforman la base reglamentaria de la empresa, la cual deberá ser actualizada periódicamente y dominada por los dirigentes y trabajadores de la empresa.
46. La ciencia, la técnica y la innovación son elementos esenciales en la eficiencia y en el desarrollo empresarial, conocer las principales tendencias de la rama, lo que hacen las empresas de punta, cuales son los principales adelantos científicos, permitirá a la larga lograr en las empresas mayor productividad y ahorro de recursos. Los planes anuales de generalización, como categoría del plan anual, son la mejor forma de llevar a la práctica estas ideas.
47. La innovación forma parte de la estrategia de la empresa como un área de resultado clave tal y como lo son comercial, personal, contabilidad, finanzas, contratación, etc. No se trata de la elaboración de varias estrategias, sino de lograr la conjugación e integración de todas las áreas de resultados claves en una única estrategia, de forma tal que se garanticen las soluciones más creativas.
48. Las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, deben estar a la vanguardia en la implantación de nuevas técnicas, tecnologías y sistemas, que den nuevas dimensiones y atributos a las empresas en la eficiencia, en la calidad, en la competitividad, en la participación de los trabajadores; es por ello que deben implantar y revisar permanentemente la eficiencia de los sistemas de calidad, de seguridad y salud de los trabajadores, del sistema de dirección del capital humano, sistemas de costos, de control interno, de contabilidad, entre otros.
49. Las empresas tienen la obligación de cuidar el medio ambiente, tomando para ello las medidas necesarias que permitan disminuir sistemáticamente los índices de contaminación hasta eliminarlos totalmente. El medio ambiente es un recurso de la sociedad que se debe cuidar y explotar correctamente.
50. En las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión el salario se vincula a los resultados reales de la producción de bienes servicios y/o a los resultados generales de la empresa, todos los trabajadores sin excepción se vinculan a un sistema de pago. Los sistemas de pagos en las empresas son variados asociados siempre con las características del trabajo.
51. Existe una estrecha vinculación entre el plan anual de la empresa, la contabilidad y los sistemas de pagos. El plan expone las metas a alcanzar. La contabilidad



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

expresa el cumplimiento real del plan y los sistemas de pagos premian o penalizan los resultados obtenidos en la ejecución del plan. Cuando uno de esos tres elementos no funciona bien las implicaciones pueden ser graves para la formación de los trabajadores y para la sociedad.

52. El ahorro es meta permanente en la empresa socialista, ahorro significa más aporte al Estado, de ahí su importancia en el Sistema de Dirección y Gestión. Cada empresa está en la obligación de analizar detalladamente cada gasto, (financiero, inversión, material, de portadores energéticos, de transporte, de mantenimiento, administrativo o de personal), su necesidad, prioridad y urgencia. Analizar las desviaciones de los gastos y tomar las medidas y acciones pertinentes para reducirlos a lo estrictamente necesario.
53. La comunicación es uno de los sistemas que más pueden ayudar a elevar el cumplimiento de las metas a lograr en la empresa, la comunicación directa y abierta con los trabajadores permite conocer mejor los problemas, lo que no marcha bien y lo que no tiene eficiencia.
54. La comunicación debe ser clara, sencilla y directa con cada trabajador de la empresa. Cuando los trabajadores aprecian que el dirigente habla con ellos, los oye y aplica sus ideas, lo respetan más y comienzan a admirarlo. Entonces el dirigente se convierte en líder de su colectivo.
55. Particular importancia reviste para la empresa la adquisición de productos, materiales y servicios de las empresas suministradoras, las empresas están obligadas a buscar las variantes más racionales a fin de reducir los gastos de adquisición que les permite producir o prestar servicios con la mayor eficiencia y calidad.
56. Las empresas desarrollan el trabajo de mercadotecnia en correspondencia con sus características tecnológicas y organizativas. Es de particular importancia el trabajo de cara al cliente, conociendo sus necesidades y buscando formas de satisfacerlas con racionalidad económica.
57. La capacitación del personal de la empresa asegura que el valor de la empresa y su capital humano se eleve. Evaluar los resultados de la capacitación permite desarrollar nuevas acciones para continuar elevando el valor de las empresas.
58. El director general de la organización superior de dirección o empresa que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, al fijar el salario de los dirigentes garantizará una adecuada diferenciación salarial entre sus dirigentes, en función del papel y lugar que ocupan en el funcionamiento de la organización.

**OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

**Artículo 86:** Las empresas que se descomponen en varias empresas, o las fusiones de dos o más empresas, no se consideran de nueva creación a los efectos del Perfeccionamiento Empresarial, por lo que al presentar sus respectivos expedientes de Perfeccionamiento Empresarial, deberán efectuar las comparaciones económicas que



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

procedan y que permitan demostrar la validez económica y organizativa de la empresa que se crea.

**Artículo 87:** Cuando se crea una nueva empresa y asume trabajadores que proceden de empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión y éstos perciben el pago adicional establecido; si en un período máximo de un año la nueva empresa no cuenta con la aprobación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se suspende el pago adicional de los trabajadores que lo perciben.

**Artículo 88:** Las organizaciones superiores de dirección y las empresas evalúan las producciones o servicios que le son económicamente más factibles contratarlos con terceros, que mantenerlos en la organización.

**Artículo 89:** Las empresas y grupos empresariales que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a cumplir el principio de legalidad socialista que la Constitución de la República de Cuba exige se observe, para ello podrán contar con su propia asería jurídica o contratarla, en su caso, según la complejidad organizativa de las mismas o volumen de los actos jurídicos que genere su actividad.

**Artículo 90:** Al diseñarse el funcionamiento de la estructura organizativa podrá concebirse la empresa, como una red de pequeñas y medianas unidades empresariales de base, que interactúan a partir de establecerse entre ellas relaciones internas. Algunos ejemplos de ello son:

- La actividad de abastecimiento material puede ser una unidad empresarial de base, dentro de la empresa, que existe para garantizar los insumos necesarios en el proceso de producción de bienes y servicios, que funciona a partir de establecer relaciones con las dependencias que necesiten de sus servicios; los almacenes podrán convertirse en ferreterías, que existen para entregar a las otras unidades empresariales de base, los insumos que son demandados por éstas.
- La actividad de mantenimiento existe en primera instancia, para brindar estos servicios a los equipos e instalaciones existentes en la propia empresa, pudiendo organizarse como una unidad empresarial de base, que incluso, pueda ofertar sus servicios a terceros, si así es aprobado en su objeto empresarial.
- La actividad de seguridad y protección física, se puede organizar como una unidad empresarial de base, que trabaja en base a un presupuesto de gasto o acudir a contratar este servicio con empresas especializadas en esta actividad, lo que nunca negará la responsabilidad del director general y del resto de los trabajadores de la empresa o grupo empresarial, de garantizar la seguridad y protección de los medios y bienes del Estado que conforman el patrimonio de la empresa.
- La actividad de servicios generales de la empresa también puede concebirse con una unidad empresarial de base, que brinda sus servicios en la empresa, con un presupuesto de gasto para controlar su gestión.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 91:** En las empresas, siempre que sea aconsejable, se organiza la función de tesorería que ejecuta el movimiento interno de efectivos entre las unidades empresariales de base, lo que permitirá facilitar las relaciones económicas.

**Artículo 92:** Los cambios que se produzcan en las estructuras y plantillas de las empresas y las organizaciones superiores de dirección deberán ser el resultado de un profundo estudio. Las decisiones de cambio que se tomen corresponderán a la variante que reporte mejores ventajas económicas y su aplicación sea la más práctica.

Estos cambios estructurales y organizativos deberán quedar aprobados, a través de resoluciones del director general de la organización superior de dirección o de la empresa según corresponda, a la que se le anexará el proyecto que argumente la decisión de cambio adoptada, lo que demostrará que el cambio obedece a condiciones objetivas, a estudios efectuados por la empresa y no a la voluntad absoluta del director general.

**Artículo 93:** El diseño de las estructuras organizativas debe comenzar a partir de la organización de los procesos de producción de bienes y servicios. Como norma no se deben subordinar brigadas o grupos a otras brigadas o grupos.

**Artículo 94:** Las áreas que se diseñan para cumplir las funciones de regulación y de control, en la organización superior de dirección y en las empresas, deben concentrar su actuación en proponer las políticas necesarias, y una vez aprobadas, ejercer el control sobre su cumplimiento. Así se tendrá un mayor control en el cumplimiento de los procedimientos generales del sistema que atienden. Por lo que no dirigen, ni tienen subordinadas unidades empresariales de base.

**Artículo 95:** Si a la empresa que está implantando el Sistema de Dirección y Gestión se le incorporan nuevas actividades, bien sea como resultado de estudios de mercados, factibilidades técnicas, económicas o productivas o por decisión de los Organismos o del Consejo de la Administración Provincial debe analizarse lo siguiente:

- Si el objeto empresarial aprobado da cobertura para esta nueva actividad, la empresa podrá de inmediato comenzar su implantación. Si por el contrario el objeto empresarial no da esa cobertura, la empresa tendrá que realizar los trámites correspondientes con su Organismo o Consejo de la Administración Provincial para solicitar la posible modificación del objeto empresarial. Hasta tanto no se reciba dicha aprobación, la empresa no podrá realizar ninguna nueva transacción. Estas modificaciones deben ser registradas con carácter obligatorio en el Registro Mercantil Territorial que corresponda.
- Si la nueva actividad conlleva inversiones, se deberá contar con las aprobaciones del Organismo correspondiente y realizar la gestión con los bancos para la obtención del crédito o financiamiento correspondiente.
- La empresa deberá organizar el funcionamiento de la nueva actividad a partir de los principios del Perfeccionamiento Empresarial, donde lo más aconsejable es crearlo como una unidad empresarial de base (complejo, sucursal, granja, etc.), a partir que tenga bien definido su misión, funciones, facultades, valores, estructura, plantilla, sistemas de pagos, presupuestos, sistemas de costos y contables, etc.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 96:** Si a la empresa que está implantando el Sistema de Dirección y Gestión se le incorporan nuevas actividades, por decisión de los Organismos o del Consejo de la Administración Provincial u otra instancia del Gobierno debe analizarse lo siguiente:

- Diagnosticar el estado de la actividad que asume la empresa y en correspondencia con los resultados, elaborar un plan de acción para incorporar esta actividad sin que se deterioren los resultados que está alcanzando la organización, e informar a la instancia que corresponda sobre los resultados de este estudio.
- Hacer el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tal y como lo hizo la empresa, con la única diferencia que se aprueba todo por el Director General de la empresa. Es aconsejable que, aún cuando la empresa ya aplique el pago adicional por encontrarse en Perfeccionamiento Empresarial, esta nueva estructura de la empresa no comience de manera inmediata a cobrar el mencionado pago, sino que se espere un tiempo prudencial que permita evaluar los resultados obtenidos y que se logre un comportamiento estable. (lógicamente esto es válido si se toma como premisa que este colectivo de trabajadores procede de una entidad donde no se ha aplicado el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial)

**Artículo 97:** En la organización superior de dirección, la empresas y las unidades empresariales de base, no se crean subdivisiones estructurales con el objetivo de ser utilizadas como contrapartidas unas de otras, lo que no impide que existan áreas destinadas al control de determinados aspectos. Cada área se crea para cumplir misiones específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento del sistema.

**Artículo 98:** A cada subdivisión estructural se le especifican las funciones principales, dejando margen para el desarrollo de la iniciativa. Cada una deberá elaborar los procedimientos y reglamentos que garanticen la organización y mayor eficiencia y eficacia en la gestión asignada, así como la estabilidad del sistema. Tales reglamentos o procedimientos serán periódicamente actualizados, tomando en consideración los cambios que se efectúen en la organización.

**Artículo 99:** Se utilizará fundamentalmente el control por excepción, lo que significa seleccionar siempre lo realmente importante y decisivo, en la actividad empresarial.

**Artículo 100:** Las capacidades de los cuadros existentes se deben valorar al crearse las estructuras organizativas, de forma tal que respondan a los requerimientos y exigencias que demanda el desarrollo empresarial.

**Artículo 101:** En cada empresa u organización superior de dirección se analizará la conveniencia de definir el cargo de director adjunto o coordinador general, el que fungirá, como primer sustituto del director general, cumpliendo tareas y funciones específicas que éste le delegue en cada momento.

**Artículo 102:** En La organización superior de dirección y en las empresas, además del director general, podrán existir también varios directores, por ejemplo el director de contabilidad-finanzas, director de fuerza de trabajo o de capital humano; director técnico, los directores de plantas o fábricas, los directores de granjas, etc.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 103:** Las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a elaborar un reglamento disciplinario interno como uno de los instrumentos legales que ayuden a establecer y mantener la disciplina laboral. Este reglamento se confecciona sobre la base de la legislación vigente oído el parecer de la organización sindical correspondiente.

**Artículo 104:** Los jefes facultados en las empresas u organización superior de dirección, impondrán las medidas disciplinarias teniendo en cuenta la naturaleza de la infracción cometida, las circunstancias concurrentes, la gravedad de los hechos, los perjuicios causados, las condiciones personales del infractor y su historia laboral, en correspondencia con lo establecido en el reglamento disciplinario interno de la empresa.

**Artículo 105:** Las medidas disciplinarias a aplicar a los trabajadores tienen efecto inmediato y serán impuestas directamente por los jefes debidamente facultados por el director general de la empresa u organización superior de dirección, según corresponda.

**Artículo 106:** La calidad de los productos y servicios se garantiza durante el proceso productivo o de prestación de los servicios, por lo que las estructuras y el personal que aseguren este proceso son parte activa de la producción o de la prestación de los servicios. El concepto calidad del producto se relaciona con el cliente. Las empresas podrán crear los servicios de garantía o postventa.

**Artículo 107:** Cada organización superior de dirección y empresa tiene la responsabilidad de organizar el funcionamiento de la actividad de mercadotecnia de los productos y servicios que ofrece, tanto para el mercado interno, como para el mercado exterior, en función de la exigencia de los clientes, y cumpliendo lo establecido en materia de comercio exterior.

**Artículo 108:** Se concibe como práctica que, conjuntamente con la definición del método de trabajo y la organización del trabajo, debe realizarse la medición y precisión del tiempo necesario para ejecutar el mismo con eficiencia y racionalidad. En este empeño, la participación de los trabajadores con sus criterios, experiencias y creatividad resulta decisiva.

**Artículo 109:** La organización del trabajo es un elemento a tener en cuenta para elevar la eficiencia, la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo de los trabajadores. Las empresas contemplarán en sus áreas técnicas la actividad de organización del trabajo que deberá ser desarrollado por técnicos e ingenieros, conocedores de la tecnología y los procesos, los que se calificarán para realizar estas funciones.

**Artículo 110:** La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización empresarial están en función de la organización de la actividad productiva o de prestación de servicios, sobre este particular deberá considerarse los siguientes aspectos:

- El estudio organizativo de la producción de bienes y servicios parte del eslabón primario, el puesto de trabajo, el equipo o brigada de trabajo socialista, el lote, la finca, la tienda, la cuadrilla, entre otros, culminando en la oficina central de la empresa.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- La organización del proceso de evaluación de nuevos proyectos, es responsabilidad de la empresa que los implantará.
- En todo el proceso se potencia el papel de la contratación económica y laboral como vínculo legal, donde se establecen las obligaciones y responsabilidades de cada parte.

**Artículo 111:** Las empresas que aplican el sistema deberán implantar su propio sistema de dirección del capital humano, el que se nutre fundamentalmente de las definiciones y medidas implantadas en la organización general de la empresa, atención al hombre, organización del trabajo, organización de la producción y los servicios, en la política laboral y salarial, en la seguridad y salud de los trabajadores y en la comunicación empresarial.

**Artículo 112:** La dirección de la organización superior de dirección y las empresas deben asegurar que en las mismas se encuentren y conozcan las Leyes, Decretos-Leyes y Resoluciones que rigen el trabajo de las empresas en las diferentes actividades.

**Artículo 113:** La organización superior de dirección y la empresa que implante el Perfeccionamiento Empresarial deberán contar con su base reglamentaria actualizada con el fin de organizar el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, y contendrá los siguientes manuales, reglamentos y procedimientos:

- **Manual de la calidad.** Es el documento que especifica el alcance del sistema de gestión de la calidad, señala en detalle el proceso que es objeto del sistema, describe la interacción entre los procesos, estableciendo todas las medidas y procedimientos necesarios para que la empresa y OSDE cuente con un sistema de gestión de la calidad avalado o certificado en correspondencia con sus necesidades.
- **Manual de la contabilidad.** Establece la forma de operación de la contabilidad, la responsabilidad de cada área de la empresa en la contabilidad, el nomenclador de cuentas de la empresa, los registros y controles a llevar, la descripción de las principales operaciones a realizar, así como otras cuestiones de interés a realizar como pueden ser arqueos de caja, inventarios parciales y generales, conciliaciones bancarias, solicitudes de dietas, entre otras más.
- **Manual de contabilidad de costos.** Determina la forma específica para el control de los costos de la producción, los servicios y de la calidad en la empresa. Los sistemas y procedimientos a ejecutar y los responsables de su ejecución. Periodicidad de entrega de la información, etc.
- **Manual de gestión de comunicación:** Es la herramienta de trabajo que permite a la dirección de la empresa, o de la organización superior de dirección, el diseño e implantación de un sistema de comunicación coherente y armónico, logrando el funcionamiento de la Comunicación en aras del mejoramiento de la empresa y reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.
- **Manual de Identidad Corporativo:** Constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, o de la organización superior de dirección, en el logro de una imagen que la distinga. Herramienta que define el manejo de las directrices de



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información. En el manual de identidad corporativo se describe la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la empresa y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

- **Manual de seguridad y salud en el trabajo**, se incluyen las políticas, objetivos, responsabilidades y tareas específicas de cada jefe y los trabajadores en materia de seguridad, se precisa el período de actualización. Contiene las medidas de preparación (inicial y posterior) del personal por las diferentes áreas, las medidas a tomar para la no ocurrencia de accidentes del trabajo, así como los medios de protección a emplear en los diferentes puestos de trabajo. Define e indica como proceder para efectuar estudios de los riesgos y accidentes y como instrumentar nuevas medidas de protección. Inscribe los cargos de técnicos y funcionarios autorizados a paralizar el proceso de producción de bienes y servicios cuando exista inminente riesgo para la vida de los trabajadores.
- **Reglamento disciplinario interno**. Establece las reglamentaciones que deben cumplir los trabajadores en la empresa y OSDE respecto a la disciplina laboral, el uso de distintivos y otros obligatorios en la empresa. Define las diferentes infracciones que no se pueden cometer y las medidas correctivas a tomar por los jefes autorizados.
- **Reglamento de los órganos colectivos de dirección**. Relacionan los órganos colectivos de dirección que se crean en la empresa, sus objetivos principales, composición y periodicidad de sus reuniones, como se toman los acuerdos y las medidas necesarias para su introducción en la empresa.
- **Reglamento para la estimulación moral**. Norma las formas que tipifiquen las características del colectivo laboral, la atención a jóvenes, jubilados, embarazadas y a los trabajadores que se distingan por sus conocimientos técnicos en los principales procesos.
- **Reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista**. Establece la composición de la brigada, contiene la misión de las brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista, funciones y facultades, preparación de los jefes de brigadas, características del proceso de producción de bienes y servicios que cumplen las brigadas, etc.
- **Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada**. Contiene las normas de conductas de carácter general, particulares y específicas (áreas o puestos de trabajo) para evaluar la idoneidad, y características personales que se exijan para el desempeño de las ocupaciones o cargos que procedan y jefes facultados para reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada.
- **Reglamento de evaluación del desempeño**. Establece los requisitos a cumplir y los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, periodicidad y



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

responsable de dicha evaluación. Los resultados de cada evaluación, así como se establecen medidas concretas para eliminar las insuficiencias.

- **Reglamento de los sistemas de pagos.** Contiene cada sistema de pago que se aplica en la empresa en correspondencia a lo establecido, los objetivos, indicadores, formación del salario, trabajadores abarcados, período de evaluación de los indicadores, distribución del salario formado, quienes certifican el cumplimiento de los indicadores, etc.
- **Reglamento para el pago por el alto desempeño.** Se definirán las situaciones que por su incidencia en los resultados económicos de la empresa, rama o país deban ser objeto de reconocimiento, las cuantías a otorgar, el proceder para elaboración de las propuestas, análisis y aprobación del pago.
- **Reglamento de los comités de expertos.** Establece la formación y composición de los comités de expertos en las diferentes áreas de la empresa, indicaciones y precisiones de trabajo para evaluar la idoneidad demostrada de los trabajadores y la responsabilidad de los jefes en el trabajo del comité de expertos y periodicidad para la renovación de los comités de expertos.
- **Reglamento de estimulación en CUC.** Contiene las características y formas de materializar la estimulación en CUC en la empresa, así como los indicadores principales y condicionantes para aplicar los mismos. Este reglamento sólo se elabora en las empresas que han sido oficialmente aprobadas la aplicación de este tipo de estimulación por el Organismo correspondiente.
- **Reglamento de la información.** Establece el procedimiento para instrumentar todas las informaciones internas y externas de la empresa, los responsables de su ejecución, aprobación y su periodicidad. Establece además los sistemas automatizados que sustentan el proceso de la información.
- **Reglamento de Seguridad y Protección Física.** Reglamento que inscribe todas las medidas y acciones a desarrollar en la empresa, que garantice la seguridad y preservación de los medios que conforman el patrimonio de la empresa.
- **Reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios, y equipos.** Define la unidad organizativa encargada de efectuar los mantenimientos, características y tipos de mantenimientos, técnicas para el control del gasto, plan anual de mantenimiento, métodos a utilizar para el recibo y entrega de trabajos, especificaciones de la programación, etc.
- **Procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados.** Se organiza en un documento único todos los pagos adicionales que tiene aprobado la empresa u OSDE, precisiones para efectuar el cálculo de la cuantía a devengar, norma jurídica que lo ampara, trabajadores abarcados, entre otros aspectos.
- **Procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos.** Define el proceso de organización, grado de centralización o descentralización de los abastecimientos, técnicas de almacenaje a emplear, medios de almacenaje, formas para la entrega de los materiales, materias



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

primas, herramientas, la composición de la unidad organizativa encargada del abastecimiento material en la empresa y la organización de la adquisición de los insumos de la empresa.

- **Procedimiento para la compraventa de útiles y herramientas a los trabajadores.** Este procedimiento contendrá, las reglas para la ejecución y control de la venta de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica a sus trabajadores, tipo y cantidad de herramientas manuales y otros medios de trabajo, convenios de pago entre el trabajador y la empresa, precio, período para el reemplazo por terminación de la vida útil, tratamiento ante las roturas, pérdidas o deterioro de las herramientas, medidas disciplinarias a aplicar por el deterioro, rotura, pérdida o extravío, imputables al trabajador, etc.
- **Procedimiento para el período de prueba.** Determina, según los grupos de complejidades, el tiempo máximo que es considerado como período de prueba a los trabajadores para demostrar su idoneidad para el cargo a desempeñar y la forma de contrato laboral a aplicarle.
- **Procedimiento para el diseño de nuevos cargos.** Con este procedimiento se definen las formas y métodos a aplicar para una correcta evaluación y creación de un nuevo cargo.
- **Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.** Establece mecanismos para organizar la incorporación y selección del personal, determinando las técnicas a emplear.
- **Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección.** Determina las formas y métodos para garantizar la participación de los trabajadores en los órganos colectivos de dirección, matutinos informativos, en los procesos de mejora continua y otros que se determinen.
- **Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros.** Establece la forma específica para realizar cada evaluación, los criterios a tener en cuenta, la periodicidad con que se realiza y los responsables de realizarla, en correspondencia con lo establecido a estos efectos por los Organismos correspondientes.
- **Procedimiento de la planificación.** Expresa el conjunto de actividades y acciones que se ejecutarán en el proceso de planificación, estudios preliminares a la planificación, la organización del proceso, el cronograma de ejecución, contenido del plan y control del cumplimiento de ejecución del mismo, en correspondencia con las directivas y políticas internas y externas definidas por los Organismos correspondientes.
- **Procedimiento para la contratación económica.** Establece los tipos de contratos (laborales, económicos, financieros, con clientes y con proveedores), las preformas aprobadas, cláusulas por tipo de contrato, tipos de moneda, personal facultado para firmar contrato y los montos autorizados, así como los órganos de dirección donde se analiza el seguimiento y control de su cumplimiento.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- **Procedimiento para la actividad metrológica.** En éste se define el personal idóneo para atender y responder por el aseguramiento metrológico, métodos de control, certificación metrológica de los laboratorios de la empresa, estado de los medios de medición existentes, definición de la responsabilidad material sobre los medios de medición, su registro contable y método de entrega a los trabajadores, así como los conocimientos y habilidades de los trabajadores en el uso y cuidado de los medios de medición.
- **Plan de medidas para la prevención.** Detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Establece las medidas a tomar en las diferentes estructuras organizativas de la empresa u OSDE para evitar el desvío, robo o sustracción de los medios materiales, equipos, medios financieros, etc., puestos por el Estado bajo la administración empresarial.
- **Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo.** Define anualmente los estudios de organización del trabajo a efectuar en la empresa, los responsables por cada área de trabajo de su realización y las formas de análisis de las propuestas finales resultante de los estudios.

**Artículo 114:** La organización superior de dirección y la empresa que implanten el Perfeccionamiento Empresarial deberán poseer los siguientes documentos:

- Aval de la contabilidad emitido por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Diagnósticos realizados.
- Plan de medidas actualizado para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos.
- Resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba la creación de la organización.
- Resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba el objeto empresarial de la organización.
- Comunicación del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social que aprueba la categoría de la empresa u organización superior de dirección.
- Dictamen del Ministerio del Interior que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el decreto ley No.186/98.
- Expediente inicial de Perfeccionamiento Empresarial.
- Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Estados financieros de cierre de los últimos 5 años. Certificado de auditores externos autorizados, avalando los balances en los últimos tres años.



- Plan anual y presupuesto (incluye el presupuesto de ingresos y gastos en CUC) del año en curso debidamente aprobado por el jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial, así como los objetivos de trabajo del año debidamente aprobados por el director general de la empresa o grupo empresarial.
- Informes de los resultados de las auditorías e inspecciones realizadas por los Organismos estatales (Ministerio de Auditoría y Control, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Organismo o Consejo de la Administración Provincial que la atiende, y otros realizados). Estado del cumplimiento del plan de medidas adoptado.

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODOS Y ESTILO DE DIRECCIÓN**

En este sistema se describen las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas y organizaciones superiores de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas.

#### **JUNTA DE GOBIERNO**

**Artículo 115:** Como resultado de la implantación en el país del Sistema de Dirección y Gestión se potencia el papel de la Empresa Estatal Socialista por el rol que esta juega en la generación de aportes a la sociedad y por la incidencia que tiene en la consolidación de todos los programas sociales y económicos emprendidos por la Dirección de la Revolución.

**Artículo 116:** El Sistema de Dirección y Gestión propicia que la dirección del Gobierno, delegue un conjunto de facultades bien definidas a las empresas, lo que impone la necesidad de fortalecer el sistema aplicando métodos de dirección flexibles a tono con los constantes cambios que impone cada situación.

**Artículo 117:** Este proceso de delegación de facultades al nivel empresarial impone paralelamente la necesidad de crear nuevos procedimientos de control.

**Artículo 118:** Para el fortalecimiento del control y de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, se crean las Juntas de Gobierno.

**Artículo 119:** Las Juntas de Gobierno no interfieren en las decisiones administrativas de los Organismos, ni en la gestión empresarial.

**Artículo 120:** Las Juntas de Gobierno se crearán a los niveles de organizaciones superiores de dirección y en aquellas empresas independientes que forman parte del Sistema Empresarial Estatal.

**Artículo 121:** Las Juntas de Gobierno de las organizaciones superiores de dirección y empresas independientes, se irán creando en correspondencia con el desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial y las decisiones que en este sentido tome el Gobierno.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

**Artículo 122:** El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros formaliza la creación de cada Junta de Gobierno y el Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental nombra a los presidentes y demás directores que la forman.

**Artículo 123:** El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en aquellos casos que sea aconsejable, podrá delegar en los Organismos la creación de Juntas de Gobierno para atender organizaciones superiores de dirección o empresas del sistema empresarial que atienden, designando los presidentes y demás directores de las mismas.

**Artículo 124:** Las Juntas de Gobierno, se crean con una composición máxima de 5 miembros y excepcionalmente podrá contar con 7 miembros. Uno de ellos será el presidente de la Junta de Gobierno y los restantes serán directores.

**Artículo 125:** El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al crear las Juntas de Gobierno, procura que en las mismas estén representados: los ministerios globales y el ramal que corresponda y el Banco Central de Cuba; podrán además integrarlas expertos de reconocido prestigio y el director general de la organización superior de dirección o de la empresa independiente.

**Artículo 126:** Las Juntas de Gobierno creadas por los Organismos, según las facultades delegadas expresamente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, tienen una composición semejante a la expresada en el párrafo anterior, ajustándose a sus características.

**Artículo 127:** Los miembros de las Juntas de Gobierno deben mantenerse actualizados en lo fundamental, en cuanto a las características técnicas, económicas y tecnológicas de las organizaciones económicas con las que se vinculan y deberán dominar los principios contables y financieros en el funcionamiento empresarial.

**Artículo 128:** Las principales funciones y atribuciones que deberán desarrollar las Juntas de Gobierno de las organizaciones superiores de dirección o empresas independientes, son las siguientes:

1. Comprobar que las empresas ejecuten sus operaciones en correspondencia con el objeto empresarial aprobado.
2. Evaluar el plan anual de la organización superior de dirección y de las empresas, expresando su conformidad al Organismo.
3. Evaluar el cumplimiento del plan anual de las empresas y de los presupuestos de ingreso y gastos de la organización superior de dirección, a partir de la rendición de cuenta de los directores generales de éstas.
4. Proponer al Gobierno, en correspondencia con las orientaciones impartidas por el mismo, la creación de reservas a partir de las utilidades retenidas, teniendo en cuenta el aporte que debe hacer la empresa por concepto de rendimiento de la inversión estatal. En este marco, las Juntas de Gobierno deberán evaluar los pagos efectuados por el presupuesto en el ejercicio del año a las empresas por concepto de interrupciones u otros y tomar las decisiones correspondientes.





*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

5. Aprobar las principales líneas de desarrollo técnico y tecnológico de la empresa.
6. Decidir, en casos de discrepancias, sobre el monto de gastos a imputar en las empresas, para financiar los gastos de la organización superior de dirección en moneda nacional (CUP).
7. Crear comisiones temporales o comités permanentes integrados por personal técnico de las organizaciones superiores de dirección y empresas, para estudiar aspectos específicos de la gestión, tales como: análisis y funcionamiento de la planificación empresarial, sistemas de pagos, contratación económica, temas de seguridad y salud en el trabajo, control interno, organización del trabajo, generalización de la técnica, la ciencia y la innovación y la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial, entre otros aspectos de la gestión empresarial. El resultado del análisis efectuado se presenta por la comisión en reunión de la Junta de Gobierno.
8. Designar la entidad auditora que certificará el estado de la contabilidad de las empresas. Exigir que al finalizar cada año se realice la certificación de los estados financieros por estas entidades.
9. Evaluar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
10. Precisar la información que se requiere para realizar su trabajo y exigir a los jefes de las organizaciones superiores de dirección o empresas independientes que la misma se entregue en el tiempo necesario.
11. Otras que se decidan por el Gobierno.

**Artículo 129:** Las Juntas de Gobierno, en su actuación tendrán en cuenta las siguientes indicaciones:

1. A los presidentes y directores de las Juntas de Gobierno, les está absolutamente prohibido interferir en la gestión corriente de las empresas.
2. Los miembros de las Juntas de Gobierno recibirán periódicamente a través del presidente, la información contable y financiera que les permita estar al corriente de la situación económica de las empresas que atiende la organización superior de dirección. Cada Junta de Gobierno decide la forma de presentación de la información.
3. Los miembros de las Juntas de Gobierno a fin de compenetrarse con la organización superior de dirección y sus empresas, podrán asistir a sus consejos de dirección. Ello se hará a través de la coordinación del presidente con el director general de la organización superior de dirección en cuestión, cumpliendo estrictamente lo establecido en el punto 1 del presente artículo.
4. Las Juntas de Gobierno en su trabajo procurarán una atención diferenciada y directa a las empresas de las organizaciones superiores de dirección que atienden,



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

citándolas a sus reuniones sistemáticamente e informándose directamente de su trabajo y resultados.

5. Las Juntas de Gobierno se reunirán, como mínimo cuatro veces al año y tantas veces como fuera necesario para el cumplimiento de sus funciones.
6. Las reuniones de las Juntas de Gobierno serán válidas con un quórum del 75 por ciento de sus integrantes. En caso de ausencia del presidente de la Junta de Gobierno no se podrá realizar la reunión, a no ser con la autorización expresa del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro o el Jefe del Organismo en caso de habersele delegado la facultad de creación de la Junta de Gobierno.
7. La sustitución y nuevas propuestas de presidentes y directores de las Juntas de Gobierno, será gestionada por cada presidente de Junta de Gobierno con el Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental, quien deberá oficializar el nombramiento de los nuevos presidentes y directores de Juntas de Gobierno.
8. Se levantarán actas de las reuniones que se efectúen de las Juntas de Gobierno donde queden reflejados los principales puntos tratados y los acuerdos tomados. Los acuerdos tomados por las Juntas de Gobierno serán válidos con el voto de la mayoría de los presentes. Las actas de la Junta de Gobierno son revisadas y firmadas por su presidente y los directores.
9. Los acuerdos y recomendaciones de las Juntas de Gobierno sobre el plan anual de la empresa serán enviados directamente a los jefes de los Organismos correspondientes, con copia al Grupo Ejecutivo.
10. El servicio de secretaría, reproducción, archivo y conservación de documentos de la Junta de Gobierno se garantizará por el director general de la organización superior de dirección o empresa independiente
11. Las Juntas de Gobierno informarán al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a través del Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental, los acuerdos de cada reunión, asegurando su entrega no más de 15 días posteriores a su realización.
12. Las reuniones de las Juntas de Gobierno se coordinarán por el presidente y se realizan preferiblemente en las oficinas centrales de la organización superior de dirección y las empresas. A las mismas se podrán invitar, de ser necesario, a los directores generales de empresas u otros cargos que ayuden al mejor desarrollo de los objetivos a alcanzar en cada análisis.

#### Órganos de Dirección Colectiva

**Artículo 130:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán materializar el funcionamiento de la dirección participativa de los trabajadores en la gestión empresarial, para ello deben potenciar la creación y funcionamiento de los órganos de dirección colectiva, actividades de intercambios de ideas, crear, de conjunto con la organización sindical correspondiente, comisiones internas para el autocontrol, la solución de problemas y análisis colectivo sobre la gestión entre otras.



**Artículo 131:** Los directores generales de las empresas y la organización superior de dirección son la fuerza motriz del cambio y de ellos depende el ritmo de avance y consolidación del Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 132:** Los directores generales de las empresas y la organización superior de dirección, están facultados para crear tantos órganos de dirección colectiva o comisiones de trabajo y autocontrol como se requieran.

**Artículo 133:** Los órganos de dirección colectiva se crearán y extinguirán en correspondencia con las necesidades que surjan en el desarrollo de la gestión empresarial.

#### **CONSEJO DE DIRECCIÓN**

**Artículo 134:** El consejo de dirección de la empresa o la organización superior de dirección es el principal órgano de dirección colectiva. Su creación es de carácter obligatorio.

**Artículo 135:** El consejo de dirección de la empresa o la organización superior de dirección, en sus reuniones de evaluación o análisis, asesora al director general para la toma de decisiones en:

- La estrategia empresarial a desarrollar por la organización.
- La estructura y organización a adoptar en cada momento.
- Las medidas para la elaboración del plan anual y su control periódico.
- Las medidas para la aplicación y generalización de los logros de la ciencia, la técnica y la innovación.
- Los métodos y estilos de dirección que se emplean y la creación de los órganos de dirección colectiva y controlar su funcionamiento.
- Formas que aseguran la participación de los trabajadores en la gestión empresarial.
- Las medidas a implantar en la organización de la producción de bienes y servicios con vista a incrementar el ahorro y elevar la productividad.
- Las medidas a tomar en relación con la organización del trabajo y la normación.
- Las medidas a tomar para implantar y desarrollar la gestión de la calidad.
- Las medidas para la implantación y desarrollo de la política laboral y salarial prevista en el Perfeccionamiento Empresarial.
- Las medidas para implantar y perfeccionar el reglamento disciplinario interno.
- Las medidas a tomar en la contratación económica.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- El análisis del estado de las finanzas y los destinos de las mismas, priorizando siempre el aporte al Estado.
- Las medidas para garantizar el control interno.
- Los resultados obtenidos en las auditorias internas y externas, verificaciones fiscales, inspecciones y otros controles.
- Las medidas para el desarrollo efectivo y eficiente de la contabilidad, el costo y los precios.
- Las medidas para perfeccionar el sistema de información y la informatización así como los cuadros de mando de la información de cada jefe.
- Las medidas para continuar elevando la atención al hombre.
- Aplicación correcta de la seguridad y salud en el trabajo.
- Las medidas a tomar para evitar riesgos y todo tipo de accidente.
- Medidas a tomar para preservar el medio ambiente.
- Las medidas para desarrollar y garantizar la implantación y consolidación del sistema de mercadotecnia de la empresa.
- Medidas a tomar para garantizar una efectiva comunicación interna y externa.
- Otros asuntos que se decidan.

**Artículo 136:** El consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección se reúne como mínimo una vez al mes y tantas veces como sea necesario. Este consejo se convoca por el director general, mediante orden del día que se le hará llegar a cada miembro o invitado con 5 días hábiles de antelación a la fecha de la reunión.

**Artículo 137:** Son miembros, por derecho propio del consejo de dirección:

- El director general, que lo preside
- El director adjunto o coordinador general, quien además sustituye al presidente del consejo de dirección en su ausencia.
- Los directores de las áreas de regulación y control y los directores de las diferentes unidades empresariales de base.
- Especialistas y otros trabajadores de reconocido prestigio; los que podrán ser designado por el director general oído el criterio de la organización sindical a ese nivel. La cantidad de designados no podrá ser mayor que la mitad de los miembros por derecho propio.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Serán invitados permanentes al consejo de dirección los dirigentes de las organizaciones del Partido, la Juventud y la organización sindical.
- El director general podrá designar otros invitados en correspondencia con los asuntos a tratar. Los invitados tendrán voz, pero no voto en las secciones que asisten.

**Artículo 138:** Son facultades del presidente del consejo de dirección las siguientes:

- Aprobar los miembros que la integran el consejo y los invitados.
- Aprobar el orden del día del consejo de dirección de cada mes y los extraordinarios.
- Convocar a consejos extraordinarios.
- Aprobar las actas del consejo de dirección.
- Aprobar el plan temático anual a discutir.
- Poner en vigor los acuerdos mediante resolución escrita.

**Artículo 139:** El consejo de dirección para efectuar las reuniones debe contar con una asistencia de no menos del 50% de sus integrantes. Los acuerdos se adoptan por la mayoría de votos de los miembros efectivos presentes.

El secretario hará constar en acta el número de votos favorables, y el número de votos contrario a cada acuerdo, así como el número de abstenciones. El Presidente vota al igual que los demás miembros del consejo de dirección.

**Artículo 140:** Los acuerdos del consejo de dirección son de obligatorio cumplimiento, siendo el acta del consejo el documento oficial que pone en vigor su cumplimiento; no obstante aquellos acuerdos que requieran de alguna implementación práctica podrán hacerse válido a partir de la emisión de una resolución escrita aprobada por el director general de la empresa o la organización superior de dirección.

**Artículo 141:** El director general designa al secretario del consejo de dirección, como regla el secretario no es miembro de estos consejos.

**Artículo 142:** El secretario del consejo de dirección cumple las funciones siguientes:

- a. Decepciona las propuestas de temas a discutir en el consejo de dirección y proponer su aprobación al director general.
- b. Prepara el orden del día y lo somete a la aprobación del director general.
- c. Una vez aprobado el orden del día, lo distribuye entre los miembros e invitados. Coordina y organiza entre los miembros, los temas que serán presentados en la próxima reunión así como los documentos elaborados para efectuar el análisis.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- d. Elabora las actas del consejo y lleva el control de la votación de cada acuerdo.
- e. Una vez aprobada el acta, da a conocer la misma a los miembros e invitados.
- f. Elabora el proyecto de resolución que aprueba y pone en vigor los acuerdos tomados en el consejo de dirección y lo somete a la aprobación del director general.
- g. Elabora el informe donde se evalúa el cumplimiento de los acuerdos tomado en reuniones anteriores.
- h. Recibe y organiza las propuestas de temas a evaluar en el próximo consejo de dirección a celebrar.
- i. Otras que le asigne el presidente del consejo de dirección.

**Artículo 143:** Las actas después de aprobadas y firmadas por el secretario y el presidente del consejo de dirección, son archivadas en orden consecutivo. De igual forma deberá procederse con las resoluciones del director general que aprueban los acuerdos tomados, en los casos que proceda.

**Artículo 144:** Las empresas y la organización superior de dirección, enviarán copias de las actas y acuerdos del consejo de dirección a la instancia superior para su conocimiento y control.

**Artículo 145:** En caso de que uno de los miembros integrantes esté en contra de un determinado acuerdo, el secretario deberá señalar en el acta las razones expuestas por el mismo.

**Artículo 146:** Cuando en el consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección más del 75% de sus integrantes propongan un determinado acuerdo y el director general de la organización correspondiente, niegue su aprobación; está en la obligación de dar a conocer dicho acuerdo y las razones para no aprobarlo al director general del organización superior de dirección o al Jefe de su Organismo o Consejo de la Administración Provincial, según sea el caso.

Esta instancia en un plazo no mayor a 30 días ratificará o no la decisión del director general de la empresa o organización superior de dirección.

**Artículo 147:** Cada año, en el mes de enero, el consejo de dirección analizará el plan temático de temas a discutir en el año y las fechas en que serán discutidos. Es recomendable que en todos los consejos de dirección sean analizados los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los acuerdos tomados en consejos de dirección anteriores.
- Cumplimiento de los indicadores del plan anual.
- Medidas encaminadas al ahorro de recursos de todo tipo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Estado del control interno por las áreas y lucha contra el delito en todas sus manifestaciones.
- Estado de la calidad y la certificación del sistema.
- Estado de las finanzas; efectivo, cuentas y efectos por cobrar y por pagar.

**Artículo 148:** En la organización superior de dirección se puede crear además del consejo de dirección, el consejo de directores generales el que se integra por todos los directores generales de empresas, aprobando el reglamento de trabajo del mencionado consejo.

**Artículo 149:** Las empresas y las organizaciones superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán crear otros órganos de dirección colectiva, referidos a temas específicos de interés para el desarrollo de la gestión empresarial, los que se podrán denominar: entre otros, consejo de producción, consejo técnico, comité financiero y el comité de control interno; de igual forma deberá crearse en correspondencia con lo establecido, la comisión para el trabajo con los cuadros. De igual forma, pudiera crearse un órgano que asesore la elaboración del Plan Estratégico y el Sistema de Control Estratégico

Las empresas y las organizaciones superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, necesitan avanzar en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad; para ello es aconsejable crear un órgano de dirección que examine, evalúe y controle periódicamente la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como del proceso de certificación del mismo.

**Artículo 150:** Los órganos de dirección colectiva, tendrán como principales características las siguientes:

- Son órganos auxiliares de evaluación colectiva sobre los principales temas sujetos a decisiones a tomar en la gestión empresarial.
- Los acuerdos que se adopten en los órganos de dirección colectiva, sólo tienen carácter de obligatorio cumplimiento con la aprobación del director general o del jefe facultado para tomar la decisión en correspondencia con el tema tratado.

**Artículo 151:** Cada organización superior de dirección y empresa deberá efectuar un detallado estudio donde se demuestre los órganos de dirección colectiva que son necesarios crear, hasta las unidades empresariales de base.

**Artículo 152:** Como norma debe garantizarse que no exista un exceso en la creación y uso de órganos de dirección colectiva; de manera que se garantice dedicar el mayor tiempo de trabajo al desarrollo y ejecución de los procesos de producción y prestación de servicios, a la solución de los principales problemas que se presentan, al contacto directo con los trabajadores y a la proyección de nuevas medidas organizativas, técnicas y económicas a introducir.

**Artículo 153:** Los órganos de dirección colectiva no suplantán las funciones de ninguna estructura de la empresa; ellos complementan con el análisis colectivo, dichas funciones.



**Artículo 154:** La ejecución de las reuniones de los órganos de dirección colectiva, deberán ser previa y correctamente preparadas; garantizar que sus participantes conozcan con anticipación los temas a tratar y los ponentes de cada tema. Es imprescindible evitar las improvisaciones en el desarrollo de las reuniones, lo que no niega la activa participación de sus integrantes en el desarrollo de los análisis que se ejecutan.

**Artículo 155:** En el desarrollo de las reuniones de los órganos de dirección colectiva es importante controlar el tiempo invertido, a fin de lograr que en el menor tiempo posible se arriben a las principales conclusiones y acuerdos.

Procurar desarrollar las reuniones dentro de la jornada laboral, preferentemente en horarios temprano del día. Estas reuniones son de proyección y análisis, constituyen parte del contenido de trabajo de los integrantes; por lo que requiere que sus participantes estén preparados teórico, físico y mentalmente, para luego continuar con las labores normales del trabajo diario.

**Artículo 156:** Los directivos que presiden las reuniones de los órganos de dirección colectiva, son los máximos responsables de garantizar el desarrollo de reuniones en un ambiente propicio al intercambio de ideas, deberá escucharse con atención los criterios de todos los participantes y utilizar métodos en la conducción de la reunión que garantice el máximo de respeto de los presentes y la disciplina interna de la reunión.

#### **CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE RIGEN LOS MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA**

**Artículo 157:** Las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán trabajar imbuidos en la idea de que no existen problemas sin solución, que los problemas que se presentan y enfrentan cada día sólo pueden ser resueltos con la entrega conciente de cada trabajador y sus dirigentes.

**Artículo 158:** La prioridad de las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, se encuentra en la solución de los problemas internos, con la movilización y utilización de las técnicas, fuerzas y caudal de conocimiento que se poseen sus cuadros y trabajadores logrando una alta participación y compromiso en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 159:** Los cuadros de dirección deberán trabajar de manera permanente para lograr el máximo de resultados en cada tarea asignada, debiendo comprender en cada momento la complejidad de cada situación, establecer prioridades, organizar el trabajo, cohesionar todas las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de todos los trabajadores.

**Artículo 160:** Los dirigentes que trabajan en las empresas que implantan el Perfeccionamiento Empresarial, deberán aplicar como método de dirección la crítica y las reflexiones oportunas.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 161:** Los dirigentes de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tienen que actuar permanentemente con sentido ético y político, priorizando en cada acción el estricto cumplimiento de lo establecido por la dirección del Partido y el Gobierno, aplicando métodos de persuasión y de convencimiento ante la implantación de nuevas medidas.

**Artículo 162:** El director general de la empresa es nombrado para el desempeño de sus funciones por el Organismo correspondiente. El resto de los directivos de la empresa serán nombrados por la instancia que corresponda, según lo establecido.

**Artículo 163:** La disciplina, honradez, el rigor, la calidad, la constancia en el trabajo, los resultados financieros, la satisfacción de los clientes, los procesos que agregan valor, los trabajadores, el desarrollo logrado en la gestión empresarial y su consolidación, constituyen la divisa fundamental de las empresas y las organización superior de dirección que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 164:** Cada empresa u organización superior de dirección que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, deberá utilizar como herramienta de dirección la elaboración de su estrategia integral. En las empresas u organización superior de dirección que aplican el nuevo sistema se diseña, aprueba y existe una sola estrategia empresarial, que integra todas las áreas y unidades empresariales de base.

**Artículo 165:** Cada empresa u organización superior de dirección que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, deberá implantar, la dirección por valores. Para ello es importante identificar los valores, cuales se deberán jerarquizar para compartirlos con los trabajadores e ir incorporándolos a la evaluación del desempeño.

**Artículo 166:** La empresa u organización superior de dirección sobre la base de su estrategia integral deberá emplear la dirección por objetivos, como método participativo y herramienta principal para proponerse en cada período, metas superiores y de forma sistemática controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

**Artículo 167:** Cada empresa y organización superior de dirección, deberá continuar fortaleciendo la unidad entre el Partido, la Juventud, el Sindicato, la Administración y todas las demás organizaciones, con la finalidad de garantizar el compromiso de todos en el cumplimiento de los objetivos y elevar la eficiencia económica.

**Artículo 168:** La participación de los trabajadores en el proceso de dirección en las empresas y la organización superior de dirección constituye un factor indispensable para su gestión económica, para el fortalecimiento de la disciplina y para el logro de relaciones de cooperación y ayuda entre todos los integrantes de las empresas.

**Artículo 169:** Las empresas y la organización superior de dirección, deberán establecer, un sistema de comunicación que permita, en coordinación con la organización sindical correspondiente, de forma permanente compartir con todos los trabajadores las principales metas, retos, problemas y nuevas situaciones que se confrontan en la organización, de forma tal que se garantice no solo el conocimiento, sino además que los mismos se incorporen al proceso de solución de cada tema.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 170:** Los directores generales de las empresas y la organización superior de dirección, con la participación de la organización sindical a su nivel, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, son los máximos responsables de organizar la emulación socialista.

**Artículo 171:** La emulación socialista se organiza en las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión con el objetivo primario de reconocer y estimular los resultados positivos en el incremento de la producción, la eficiencia, los aportes a la sociedad y en la eliminación del despilfarro, entre otros aspectos de la actividad empresarial.

**Artículo 172:** Las empresas y la organización superior de dirección, deberán garantizar que cada jefe tenga claramente definida sus misiones y facultades, aplicando métodos de dirección, exigentes y persuasivos; evaluando de forma permanente el cumplimiento del uso de las mismas y, acorde a ello, exigirles las correspondientes responsabilidades.

**Artículo 173:** Deberá potenciarse como método de dirección el papel del jefe del eslabón primario de la producción de bienes y servicios (jefe de equipo o brigada de trabajo socialista), priorizando la atención y preparación de los mismos.

**Artículo 174:** Se deberá trabajar por lograr en cada jefe y trabajador la conciencia, de que además de sus deberes y tareas, cumpla con cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe, en interés del cumplimiento de las actividades principales de la entidad.

**Artículo 175:** Se debe respetar, como regla, la línea ejecutiva de mando, potenciar el concepto de que no existen jefes sin subordinados y que cada trabajador responde por el cumplimiento de sus deberes, tareas y misiones ante un sólo jefe.

**Artículo 176:** Los jefes son los máximo responsable de crear un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación, de tratar a los subordinados como colaboradores, creando un espíritu de exigencia ante lo mal hecho, así como el desarrollo del sentido de pertenencia a su organización. Los dirigentes de las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, son antes que todo, dirigentes políticos; fieles exponentes de la política aprobada por la dirección del Partido y el Gobierno; su permanente actuación debe estar dotada de enfoques políticos y estar convencidos que dirigen hombres y mujeres que necesitan ser motivados y comprometidos en el cumplimiento de la misiones asignadas.

**Artículo 177:** Uno de los principales métodos de evaluación a implantar en cada empresa y organización superior de dirección, parte del hecho que se debe evaluar los resultados alcanzados y no los esfuerzos realizados. Toda estimulación (material o moral) debe ir vinculada a premiar un resultado real, que contribuya a elevar la eficiencia y aportes a la sociedad.

**Artículo 178:** Se debe potenciar la consolidación de los procesos contables de la empresa y la organización superior de dirección; los directivos deberán evaluar los resultados económicos, utilizando en todo momento el lenguaje de la contabilidad. La constante utilización e interpretación de los estados financieros, del sistema de costos y de análisis financieros, investigando las causas de las desviaciones y las medidas futuras



a tomar, constituyen condiciones a cumplimentar en los nuevos métodos de dirección empresarial.

**Artículo 179:** Los procesos de control y evaluación de los resultados y el uso correcto de los recursos, deberá extenderse a todos los eslabones, mediante la práctica de la supervisión y el autocontrol, con un carácter profiláctico y educativo, de manera permanente.

**Artículo 180:** No solamente es importante preocuparse, sino fundamentalmente, ocuparse de la solución de los problemas. No es tomar una decisión, es asegurar su cumplimiento en toda su magnitud.

**Artículo 181:** Las empresas y la organización superior de dirección implementarán un sistema de capacitación y formación de los cuadros de dirección y trabajadores en general, sobre las técnicas de gestión empresarial y temas económicos. La necesidad de superarse permanentemente técnica, cultural y profesionalmente deberá evaluarse en cada trabajador y directivo.

**Artículo 182:** Se deberá estimular en los dirigentes el desarrollo de la iniciativa, la acción oportuna y la toma de decisiones, sin temor a cometer errores, así como la utilización de técnicas que le permitan detectar y satisfacer en lo posible, las necesidades espirituales que en la esfera laboral y social tienen sus trabajadores, como base para la creación y consolidación de culturas altamente productivas.

**Artículo 183:** Se deberá instaurar en los directivos, la necesidad de efectuar estudios de organización del trabajo que permitan perfeccionar permanentemente los métodos de trabajo utilizados en los diferentes procesos.

**Artículo 184:** No permitir que en la estructura de dirección se fomente el "homologuismo", las estructuras se diseñan para satisfacer las necesidades organizativas, técnicas y productivas de la empresa. Los profesionales y técnicos deben estar lo más cerca posible de donde se produce o se presta el servicio.

**Artículo 185:** La disciplina consciente, es el aspecto primario en que se basará el estilo de dirección, ya que ello significa el respeto a los principios, leyes, regulaciones y normativas que rigen la vida laboral, económica y técnica de una empresa u organización superior de dirección.

**Artículo 186:** Las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben mantener una constante vigilancia y exigencia sobre la correcta aplicación de los principios del código de ética de los cuadros del Estado Cubano y a la instauración de un correcto sistema de estimulación moral y material que permita reconocer sistemáticamente las actitudes destacadas en lo procesos cotidianos y en los momentos de cierre de etapa.

#### **LOS VALORES COMO ELEMENTO PRIMORDIAL DE LOS NUEVOS MÉTODOS Y ESTILOS DE TRABAJO**

**Artículo 187:** Las empresas y las organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión podrán hacer uso de los valores no como un acto



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

impositivo, sino como una necesidad de suma importancia para el logro de sus objetivos. Las empresas y la organización superior de dirección crearán un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral.

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierten, de hecho, en fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización determinada, es por ello importante que la dirección y sus trabajadores, sean conscientes de los valores que se proclaman.

**Artículo 188:** Al aplicar la dirección por valores en las empresas y en la organización superior de dirección:

- Se provoca un cambio en la empresa donde se integran a todos los trabajadores en lo que queremos y debemos ser.
- Se potencia el principio de medir por "resultados", siendo los valores entre otras, las causas que permiten alcanzarlos.
- Se favorece la implantación de las estrategias y los procesos de mejora continua, disminuyendo los conflictos intergrupales, las reuniones infructuosas, las desavenencias personales y fracasos en la adaptación de las personas a la organización.
- Le dan sentido a la acción y al trabajo de dirigentes y trabajadores

**Artículo 189:** Las empresas para implantar el sistema de dirección por valores desarrollan las siguientes acciones:

- Comunicar y sensibilizar a todos los trabajadores, en relación con el trabajo que se va a emprender y capacitarlos sobre conceptos básicos de dirección por valores y la importancia de estos en la gestión de la empresa.
- Organizar y crear un equipo que será el encargado de diseñar el sistema de valores de la empresa, capacitarlo, realizar un diagnóstico de las principales creencias y valores que caracterizan la organización. Este equipo de trabajo es liderado por el director general de la empresa.
- De los valores que se identifiquen durante el diagnóstico, deberán seleccionarse los que más caracterizan a la organización.
- Se clasifican los valores en estratégicos, que son los que están identificados con la visión y la misión de la empresa y valores tácticos, que son los que deben permitir alcanzar los estratégicos y que puede existir al menos uno para las categorías siguientes: éticos, prácticos y de desarrollo. Ambas clasificaciones forman el sistema de valores compartidos de la organización.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Son ejemplos de valores a implantar y compartir con los trabajadores en las empresas y la organización superior de dirección la disciplina, la honradez, la defensa de la Patria, el cumplimiento de la norma o tarea, el alto desempeño, hacer las cosas bien, la calidad, la eficacia y la eficiencia.
- Una vez definido el sistema de valores de la organización y los indicadores que deben servir para medir el grado de aplicación de estos, es necesario que todos los trabajadores lo conozcan, interpreten e identifiquen cómo reflejarlos en la actuación personal que se derive de su relación laboral en la empresa.
- Aprobar por el director general el sistema de valores de la empresa y comenzar su aplicación práctica.
- Evaluar el cumplimiento de la implantación del sistema de valores y efectuar los ajustes que correspondan.

**Artículo 190:** Para la introducción y aplicación del sistema de valores en la organización, se deberá efectuar en las empresas las siguientes acciones:

1. Elaborar el documento que refleje el sistema de valores que la organización quiere jerarquizar en un horizonte determinado, para lo cual puede utilizarse la proyección estratégica de la empresa.
2. Declarar las reglas de actuación a seguir para fortalecer los valores jerarquizados en los procesos cotidianos.
3. Traducir los valores en indicadores de actuación o elaborar indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los valores por los miembros de la empresa.
4. Incorporar al proceso de selección del personal la valoración en cada candidato, de los valores de la organización. Similar actuación deberá desarrollarse en el proceso de formación, capacitación, permanencia y promoción de los trabajadores.
5. Se deberán desarrollar prácticas colectivas que permitan consolidar el sistema de valores; tales como desarrollar formas particulares de reuniones, actos solemnes o ceremonias que establezcan reglas de comportamiento, utilizar un sistema de símbolos propios que agreguen valor ya sea a través de logotipos, identificaciones o estandartes particulares, entre otras. Ideas en este campo pueden haber muchas y cada colectivo de dirección, en función de sus características las puede poner en práctica.
6. Los resultados alcanzados en la aplicación práctica del sistema de dirección por valores deben ser reconocidos a partir de los métodos establecidos en el sistema de estimulación moral e incluidos al evaluar el desempeño de cada trabajador.



7. Una herramienta de trabajo importante para emprender la implantación del sistema de dirección por valores, es la elaboración de un plan de acción que contemplen diferentes actividades a desarrollar durante la puesta en marcha.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **SISTEMA ATENCIÓN AL HOMBRE**

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que exista entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

**Artículo 191:** La atención al hombre debe concebirse, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

**Artículo 192:** La atención al hombre es una práctica necesaria, factible y costeable. Se concibe como una inversión y no como un gasto. La atención integral al trabajador es fundamental en la motivación y satisfacción del colectivo laboral, elevando así su sentido de pertenencia. El programa que se elabore para la implementación práctica de las acciones de atención al hombre está exento de gratuidades.

**Artículo 193:** Las acciones de atención al hombre se diseñarán y controlarán en cada empresa u organización superior de dirección. Su realización implicará el esfuerzo mancomunado de los directivos, las organizaciones políticas y sindicales y de todos los trabajadores en general.

Las acciones que se establezcan para la atención al hombre deberán ser objeto de evaluación y mejora permanentemente, toda vez, que las mismas, deben estar en correspondencia, con el desarrollo alcanzado por la organización.

**Artículo 194:** Se deberá elaborar e implantar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en el proceso de dirección; para ello se deberá estudiar y definir como se concibe la participación de los trabajadores en cada actividad que se desarrolla, tales como: en los órganos de dirección, en los matutinos informativos, asamblea de afiliados, en los procesos de mejora continua, en la solución de problemas, el auto control, la guardia obrera y otros que se determinen.

#### **ESTIMULACIÓN MORAL**

**Artículo 195:** Se deberá organizar y reglamentar el sistema de estimulación moral a implantar, el que deberá propiciar el desarrollo y consolidación de la moral socialista en



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

el trabajo e incrementar el sentido de pertenencia hacia la empresa y la organización superior de dirección.

El sistema de estimulación moral a implantar, deberá constituir un elemento de trabajo para la gestión de la dirección por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conllevando a que éstos se sientan reconocidos por sus resultados personales, laborales y sociales en todo momento.

**Artículo 196:** El sistema de estimulación moral a implantar en las empresas y la organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión está basado en los siguientes principios:

- Se integra con la estimulación material y constituye un sistema armónico e indivisible en la empresa, no debe producirse un estímulo material sin un estímulo moral, la formación de altos valores éticos y revolucionarios es uno de los objetivos principales de las empresas.
- Se aplicará en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Se aplicará de forma permanente por los jefes de las brigadas, talleres y unidades empresariales de base y por la dirección de la empresa.
- El estímulo se otorga por los resultados obtenidos no por los esfuerzos realizados.
- El estímulo moral debe convocar a los trabajadores a imitar los mejores ejemplos.
- El sistema debe concebir acciones que abarquen el reconocimiento no sólo en el colectivo laboral; por lo que deberá llegar el reconocimiento a sus trabajadores por parte de la empresa y la organización superior de dirección, hasta las familias, los Comités de Defensa de la Revolución y otras organizaciones sociales de la localidad de residencia del trabajador.
- El sistema debe promover la participación, el sentido de pertenencia, la ayuda y cooperación entre los trabajadores, a fin de lograr de conjunto con la dirección, las misiones encomendadas por el Gobierno.

**Artículo 197:** Cada empresa u organización superior de dirección deberá contar con un reglamento que norme las formas de estímulo que tipifique las características del colectivo laboral, entre las que deberá estar la atención a jóvenes, jubilados, embarazadas y a los trabajadores que se distingan por sus conocimientos técnicos en los principales procesos. Este reglamento deberá establecer responsables, frecuencia y estímulos morales a otorgar.

**Artículo 198:** Especial énfasis debe prestarse a los jubilados de las empresas u organización superior de dirección, que hoy siguen siendo personas activas en la Sociedad, manteniéndolos actualizados de los nuevos proyectos, resultados alcanzados, convocándolos a determinadas acciones donde apoyen con labores intelectuales y/o laborales y ayudarlos en momentos difíciles.



## **CAPÍTULO V**

### **SISTEMA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

Este sistema es de la mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

**Artículo 199:** La organización de la producción de bienes y servicios se materializa con la actividad sistemática del colectivo laboral de la empresa; aplicando un conjunto de métodos y procedimientos y utilizando de forma racional los objetos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo; lo que asegura el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos trazados.

**Artículo 200:** La dirección de la empresa debe utilizar adecuadamente el conocimiento, la experiencia, la iniciativa y la creatividad del colectivo para instrumentar, aquellas acciones que propicien la participación en el perfeccionamiento continuo de los métodos y formas de organizar y ejecutar la producción de bienes y servicios.

**Artículo 201:** La empresa produce bienes y servicios, ajustándose al objeto empresarial aprobado, por lo que debe revisar y actualizar anualmente la carpeta de productos y servicios que presta, clasificándolos en correspondencia a sus posibilidades de ventas, aceptación y niveles de beneficios que aportan. Esta técnica permite tener plenamente identificado las posibilidades actuales y perspectivas de cada producto o servicio que se presta, así como los objetivos y acciones estratégicas que correspondan tomar en cada caso.

**Artículo 202:** La implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios:

- Comprende desde la adquisición de la materia prima y materiales, servicios productivos, su transformación, hasta la obtención de productos para la venta.
- Se orienta a la utilización más económica de los medios de producción, con la finalidad de la transformación de las materias primas y materiales en productos o para la prestación de servicios.
- El método de trabajo es la innovación continua y su estilo de dirección es la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la producción de bienes y servicios.
- Se organizan y estructuran los procesos de producción o servicios en la empresa.





- El personal técnico especializado y los encargados de la gestión de la calidad se ubican en las unidades organizativas encargadas de la ejecución de la producción de bienes y servicios.
- La brigada de trabajo socialista es el eslabón primario del sistema de producción de bienes y servicios.
- La organización de los abastecimientos y del mantenimiento se pone en función de la producción de bienes y servicios.
- El desarrollo de un adecuado sistema logístico para obtener producciones con el menor costo.

#### **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

**Artículo 203:** Para desarrollar adecuadamente el sistema de organización de la producción de bienes y servicios, las empresas deberán considerar la aplicación práctica de los siguientes elementos:

1. Formas de organizar la producción o la prestación de los servicios: se definen tanto a nivel de la empresa, como a nivel de unidades empresariales de base, en ella es importante definir la especialización, así como la descripción de la cooperación que se establece en los procesos de producción o prestación de servicios.
2. Estructura espacial de la producción o los servicios: permite definir las interrelaciones entre las estructuras organizativas de la empresa, la distribución de los puestos de trabajo, así como los esquemas de flujos productivos.
3. El método de la organización de la producción y prestación de servicios: contempla las características fundamentales del funcionamiento del proceso productivo, asignación de la fuerza de trabajo, aseguramiento técnico y material, cronograma de funcionamiento de los procesos productivos y de servicios, control y aseguramiento de la calidad, cantidad de producciones o servicios a ejecutar, identificar cuellos de botella, entre otros.
4. La planificación de la producción y los servicios: abarca el procedimiento de planificación de todos los productos y servicios de la empresa, apoyándose para el control de la producción, en el sistema de información creado a los efectos.
5. En el proceso de elaboración del plan de producción y servicios de la empresa como una de las secciones del plan, debe precisar entre otros los siguientes aspectos:
  - Definir y elaborar los documentos técnicos y registros necesarios para el desempeño adecuado de la organización de la producción de bienes y servicios.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Conocer el mercado, analizar la demanda, las posibilidades reales técnicas y organizativas para satisfacerla en el tiempo previsto y con los requerimientos de calidad,
  - La introducción de nuevos productos y servicios evaluando siempre los gastos, costo de producción, precios, etc.
  - Precisar los contratos económicos con los suministradores y clientes, pues debe quedar definido las obligaciones entre las partes.
  - Determinar las fechas definitivas para cada producción, considerando la ejecución de mantenimientos planificados, necesidades de insumos en correspondencia con las normas de consumo.
6. Capacidades de producción: nos permite conocer la máxima producción posible a ejecutar en un período dado, utilizando plenamente los equipos productivos, las tecnologías y el régimen de trabajo aplicado en la empresa; determinar los diferentes niveles de producción a ejecutar, definir las nuevas inversiones, efectuar los balances de cargas y capacidad, así como la nivelación de los balances a partir de la determinación y corrimiento de los cuellos de botella en cada proceso productivo o de prestación de servicios.
7. Ciclo de producción: permite determinar la duración del conjunto de actividades que se ejecutan para el logro de un producto (lote) o un servicio que brinda la empresa.
8. Calidad de la producción: comprende las medidas, métodos y procedimientos que aseguran un nivel creciente de la calidad del producto y los servicios que presta en la empresa.
9. Normativas del proceso de producción: este es el elemento que permite definir e implantar el conjunto de normativas que rigen el funcionamiento de cada proceso productivo que se desarrolla en la empresa, tales como: normas de consumo, índices de rendimiento (material o energético), nivel de utilización de las capacidades productivas, de calidad, índices de rechazos históricos, así como de duración de ciclos.

**Artículo 204:** La empresa para garantizar la materialización de un producto o servicio debe conocer y definir los factores que intervienen en cada proceso:

- La tecnología que se utiliza para la ejecución de la producción o la prestación de cada servicio, definiendo los equipamientos a utilizar, tiempo de explotación, el estado técnico, grado de mecanización, de automatización, entre otros.
- Las características de cada producto o servicio que se presta en la empresa, considerando forma de presentación, el volumen, el grado de conservación, exigencias de manipulación, de almacenaje, nivel de contaminación, fragilidad entre otras.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Las características de la demanda, características del consumidor, niveles demandados y estabilidad, distribución geográfica, entre otras.
- Exigencias del entorno; en estas intervienen las regulaciones estatales establecidas, las relaciones con los suministradores, la rama, el territorio, restricciones de recursos, entre otras.
- Características del personal que garantiza la ejecución de cada producto o servicio generado en la empresa, la calificación, nivel técnico, nivel cultura, la cantidad de trabajadores por cada ocupación o cargo, la edad de los trabajadores que intervienen en cada proceso productivo, entre otros.

**Artículo 205:** El permanente análisis sobre el comportamiento de estos factores, garantiza acercarse sucesivamente a las exigencias que demandan los clientes de los productos y servicios que se prestan por la empresa.

**Artículo 206:** Las empresas en correspondencia con las características de cada producto o servicio que presta, deberán garantizar el cumplimiento de un conjunto de principios:

**Principio de la proporcionalidad:** expresa la necesidad de garantizar en cada momento una exacta proporción cuantitativa y cualitativa entre todos los elementos del proceso de producción o de prestación de servicios, así como entre todas las estructuras de la empresa. La existencia de cuellos de botellas en los procesos productivos o de prestación de servicios, son ejemplos de incumplimiento del principio de la proporcionalidad.

**Principio de la continuidad:** exige el funcionamiento de todos los procesos productivos y de servicios de la empresa con una dinámica tal que asegure una aplicación de estos sin interrupciones.

**Principio del paralelismo:** exige la necesidad de ejecutar en paralelo la máxima cantidad de partes o actividades que conlleva la ejecución de un producto o un servicio, lo cual asegura la formación de un frente amplio de trabajo, la reducción del ciclo de producción y una máxima utilización de los recursos.

**Principio de la ritmicidad:** exige la salida de producción o de servicios en iguales magnitudes e intervalos de tiempo, lo que garantiza disminuir costos, estabilizar parámetros de calidad, así como incrementar la satisfacción de los clientes.

**Principio de la ubicación espacial de forma racional:** la disposición espacial de las diferentes áreas de la empresa y de los puestos de trabajo, debe efectuarse de forma tal que garantice el mínimo de recorrido de los objetos, medios y fuerza de trabajo en la propia ejecución de los procesos productivos o de prestación de servicios, este principio presupone la utilización de medios avanzados de transportación interna, diseños de accesos acordes y seguros a cada área, así como de las condiciones de trabajo y la aplicación de métodos de organización racional.

**Principio de la especialización:** exigen la determinación para cada puesto de trabajo de funciones y tareas a desarrollar, lo que debe permitir un funcionamiento a plena

carga y asegurar un contenido de trabajo atractivo y enriquecedor de la personalidad de los trabajadores en correspondencia con la idoneidad de estos.

**Artículo 207:** En las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, la máxima responsabilidad de la implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios recae en el director general de la empresa; el diseño de este sistema, los elementos, factores, características y principios que lo rigen se garantiza en cada unidad empresarial de base, en la brigada u equipo de trabajo socialista y tiene su máxima materialización en los puestos de trabajo donde se garantiza la producción o la prestación de los servicios.

#### **ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

**Artículo 208:** Una de las tareas más importantes que genera el perfeccionamiento constante de la organización de la producción de bienes y servicios es el desarrollo de estudios, los que deberán estar enfocados fundamentalmente al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Determinar reservas de organización en los procesos, siempre que existan indicios que demuestren ineficiencia, demoras en la producción, problemas de calidad, reclamaciones de los clientes, insatisfacciones de los trabajadores, entre otros.
- Introducir innovaciones organizativas en actuales procesos que garanticen nuevas dimensiones de los productos y servicios que se ofertan en la empresa.
- Determinar el proyecto organizativo de un nuevo producto o servicio que se va a implantar para garantizar que la puesta en marcha del producto o servicio no se haga de forma espontánea, sino que responda al resultado de un estudio organizativo.
- Definir la especialización por productos, por tecnologías, por funciones y por procesos, la conjugación de las actividades y procesos, así como la descripción de la cooperación que se establece en los procesos de producción o prestación de servicios.
- Precisar las interrelaciones entre las estructuras organizativas de la empresa, la distribución de los puestos de trabajo, los esquemas de flujos productivos, los métodos y cronograma de ejecución de cada una de las tareas.
- Definir las características fundamentales del funcionamiento del proceso de producción de bienes y servicios, tales como: ritmo de la producción de bienes y servicios, relación de puestos de trabajo, métodos de ejecución de los flujos, secuencias productivas, cadenas de servicios, estructura de la producción de bienes y servicios, asignación de la fuerza de trabajo, aseguramiento técnico y material, cronograma de funcionamiento de los procesos productivos y de servicios, control y aseguramiento de la calidad, así como de la cantidad de producciones y servicios ejecutados.
- Perfeccionar el proceso de elaboración del plan de producción de bienes y servicios, como una de las secciones del plan.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Determinar las medidas, métodos y procedimientos que aseguran un nivel creciente de la calidad de los productos y servicios que oferta la empresa.
- Elaborar pronósticos de cambios futuros a partir de estudiar las tecnologías, surtidos, calidad, suministros, gustos y preferencias de los clientes, entre otros.
- Evaluar o definir para incorporar al proceso de producción de bienes y servicios que se desarrolla en la empresa el conjunto de normas que rigen el funcionamiento del sistema.
- Implantar un sistema para la organización de la producción o prestación de servicios en la empresa que tenga incluido todas las modificaciones o mejoras como resultado del estudio efectuado.

**Artículo 209:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, al realizar los estudios de organización de la producción de bienes y servicios deberán considerar entre otros los siguientes aspectos:

- La organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador; utilizando aditamentos y dispositivos que faciliten la ejecución de la labor; logrando economía de energía física y mental.
- La organización de los flujos productivos y de servicios de forma óptima, para eliminar gradual o permanentemente los cuellos de botellas, retrocesos y cruces en el flujo de producción y prestación de servicios, pérdidas de tiempo en los traslados y manipulaciones.
- La realización de balances de carga contra capacidad, con vista a la utilización plena de esta.
- Organizar el despacho de la producción de bienes y servicios y su control sistemático.
- Analizar la factibilidad de introducir la innovación tecnológica para sustituir tecnologías y equipos obsoletos por otros que garanticen la calidad de los bienes que se producen y los servicios que se brindan.
- La introducción de la ciencia, la técnica y la innovación para la empresa constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa su eficiencia, su eficacia y su productividad, posibilita el éxito en el mercado al permitir satisfacer demandas crecientes y cambiantes de los segmentos del mercado escogidos.

**Artículo 210:** Los resultados de los estudios de la organización de la producción, como norma generan cambios, que se materializan en la producción de bienes y servicios. Es por ello importante la activa participación de los tecnólogos e ingenieros, así como de personal preparado y con experiencia en la cuestión objeto de estudio, y de trabajadores de mayor experiencia que puedan ayudar a definir las mejores alternativas para aplicar en la empresa.



## **PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

**Artículo 211:** Otra de las tareas de singular importancia en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión para la implantación y perfeccionamiento de la organización de la producción y los servicios lo constituye la programación de la producción de bienes y servicios.

**Artículo 212:** La empresa al establecer la programación de la producción de bienes y servicios responde porque su estructuración y funcionamiento sea de manera tal que los procesos de entrada; transformación y salida reflejen un funcionamiento armónico del sistema.

**Artículo 213:** La programación de producción tiene como finalidad:

- Elaborar la documentación (información), técnica de diseño e ingeniería necesaria para la ejecución de la producción y la prestación de servicios, con suficiente antelación a su ejecución, teniendo en cuenta la valoración de los presupuestos de gastos, normas de producción, así como la contratación necesaria de las producciones y servicios.
- Determinar las capacidades disponibles y la plena utilización de las mismas haciendo un uso adecuado de los turnos de trabajo y de los procedimientos establecidos para el cambio de turno para una correcta explotación de los medios de trabajo y del personal.
- Determinar necesidades de personal, materiales, de herramientas, medios de medición, así como otros elementos técnicos y productivos necesarios.
- Organizar nuevos servicios a ofertar en la empresa, conociendo las necesidades de la sociedad y de los clientes para poder establecer un mejor desempeño en su servicio.
- Organizar el sistema de suministros y abastecimientos a implantar en la empresa.

## **ORGANIZACIÓN DEL ASEGURAMIENTO MATERIAL Y SUMINISTROS**

**Artículo 214:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión prestarán especial atención a la organización del aseguramiento material y suministros necesarios, bajo el precepto que sin materias primas, materiales, piezas, accesorios, combustible, medios de medición y otros, no es posible ejecutar los compromisos productivos de la empresa.

**Artículo 215:** Parte de la organización del aseguramiento material y suministros, pasa por la concepción organizativa que de forma óptima deben proyectarse las áreas (almacenes) destinadas al inventario de mercancía, de producciones terminadas y de producción en proceso, así como organizar el control permanente y despacho de los inventarios.

**Artículo 216:** En la concepción de la organización del aseguramiento material y suministros de la empresa, debe primar el precepto, que los suministros son para



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

incorporarlos en el menor plazo de tiempo al proceso productivo o de servicios y no para almacenarlos durante largos períodos tiempo. Los suministros generan inventarios, que representan recursos financieros inmovilizados, por lo que se debe permanentemente contribuir a eliminar los excesos de inventarios, evaluándose periódicamente el comportamiento de la rotación de los mismos y programar acciones concretas en este sentido.

- Organizar la actividad energética y su ahorro. (determinar puestos claves, índices de gastos por puestos de trabajo, niveles de eficiencia, etc.), lograr que los trabajadores participen con sus ideas en el ahorro de energía.
- Determinar los plazos de entrega de la producción o la prestación de servicios.
- Determinar los tipos de mantenimientos a efectuar, el aseguramiento metrológico necesario en la empresa.
- Organizar el sistema logístico implantado en la empresa logrando la adecuada conjugación producción almacenaje y transportación para la comercialización, cumpliendo siempre con los plazos establecidos.

**Artículo 217:** Es importante que las empresas al diseñar la infraestructura de almacenes a utilizar tengan como premisa no caer en el exceso de almacenes y depósitos, así como lograr que estos estén en función de servir al proceso productivo. Almacenar es una actividad necesaria, pero a su vez costosa, por lo que la determinación exacta de la cantidad de almacenes a utilizar, sus dimensiones y los medios de almacenaje a utilizar constituye una tarea de primer orden desde el punto de vista organizativo, de eficiencia y de control interno.

**Artículo 218:** Los almacenes se organizan en función de asegurar las necesidades de la producción y prestación de servicios para dar una respuesta ágil y oportuna a estas necesidades, garantizando:

- La utilización racional de las capacidades de almacenamiento, aplicando las técnicas de economía de almacenes que corresponda.
- La custodia permanente y condiciones de seguridad, el mantenimiento de los materiales y demás medios en depósito.
- El cumplimiento de las normas de control interno, establecidas para la recepción, inventario y despacho de las mercancías.
- Horarios de trabajo que respondan a las necesidades de la producción o la prestación de los servicios.

**Artículo 219:** La empresa elabora el procedimiento para la organización del aseguramiento material y suministros, el cual entre otros elementos deberá establecer lo siguiente:

- Unidad organizativa encargada del abastecimiento material en la empresa. Composición y estructura.



- Proceso de organización de los abastecimientos. Grado de centralización o descentralización de los abastecimientos.
- Clasificación y características de los almacenes.
- Medios de almacenaje. Clasificación.
- Técnicas de almacenaje a emplear.
- Control de los inventarios en almacenes.
- Documentos de control y firmas autorizadas. Horario de entrega y formas para la entrega de los materiales, materias primas, herramientas, etc.

## **ORGANIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO**

**Artículo 220:** La utilización de un correcto sistema de mantenimiento es una inversión que a futuro garantiza la estabilidad y crecimiento de la empresa, así como continuidad, estabilidad y ritmicidad en el proceso de producción de bienes y de prestación de servicios. Es tarea de primer orden pues los mantenimientos a muebles, inmuebles, medios, equipos e instrumentos de trabajo no puede ser una actividad espontánea, que se active únicamente ante la existencia de roturas e interrupciones.

**Artículo 221:** Las empresas en correspondencia con su tecnología y características determinarán la organización estructural del sistema de mantenimiento a aplicar, el que puede determinarse como una unidad independiente que brinde el servicio al resto de las unidades productivas de la empresa, como parte integrante de alguna de las unidades o contratando sus servicios a otras empresas. En cuales quiera de las variantes anteriores que se tome lo primario es, prestar o recibir un servicio ágil y al menor costo posible.

**Artículo 222:** En todo proceso de producción de bienes y servicios, donde las maquinarias, equipos e instalaciones son un factor determinante, es necesario garantizar que éstos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento, por lo cual la empresa elabora su procedimiento para el mantenimiento, donde entre otros elementos establece los siguientes:

- Organización estructural encargada de efectuar los mantenimientos, especificando su funcionamiento.
- Tipos de mantenimiento y sus características (mantenimiento preventivo planificado; pre-diagnóstico; reparaciones imprevistas; cíclicas y otros).
- Técnicas para el control del gasto de mantenimiento y la calidad de los trabajos.
- Métodos para el recibo y entrega de trabajos.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Organización de cada tipo de mantenimiento. A partir de las características del sistema de mantenimiento a aplicar y de la instalación tecnológica de la empresa y sus diferentes áreas.
- Plan Anual de Mantenimiento. Especificaciones de la programación y control de los trabajos de mantenimiento. Definir en un plazo más breve (por ejemplo una semana) cuales de las tareas previstas en el plan anual serán ejecutadas cada día, durante el periodo analizado.
- Características del plan de piezas de repuesto. Su clasificación. técnica para su confección.
- Organización de la inspección técnica de las maquinarias, equipos e instalaciones.
- Sistemas de liquidación de averías e interrupciones.
- Procedimientos específicos para los trabajos de altura, excavaciones, vías libres y otros.
- Organización de las actividades de lubricación y conservación.

**ORGANIZACIÓN DEL ASEGURAMIENTO METROLÓGICO.**

**Artículo 223:** Una correcta implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios en las empresas que implantan el Perfeccionamiento Empresarial, lo determina además la organización del aseguramiento metrológico de la producción de bienes y servicio.

**Artículo 224:** Las empresas deberán elaborar el procedimiento que organiza la actividad metrológica, en el cual se definen, entre otros aspectos los siguientes:

- Personal idóneo para atender y responder por el aseguramiento metrológico.
- Plantilla de medios de medición existente en la empresa (tipos y características técnicas de los medios de medición; ubicación de los medios (lugar); última fecha certificación del medio de medición; estado de los medios de medición (bueno, regular, mal); medios de medición en inventarios y dados de baja).
- Certificación metrológica de los laboratorios de la empresa.
- Órganos (laboratorios y talleres) metrológicos que le prestan servicio a la empresa.
- Acta de responsabilidad, por el control y uso de los medios de medición, de cada usuario dentro de la empresa.
- Programación de las certificaciones a los medios de medición.
- Control de medios de medición enviados a reparar.



- Estado de los medios de medición existentes. Porcentaje de los aptos (certificados) y de baja, sus efectos sobre la actividad de la empresa.
- Definición de la responsabilidad material sobre los medios de medición, su registro contable y método de entrega a los trabajadores.
- Regulación para la baja de medición por órgano autorizado.

**ORGANIZACIÓN DE LA VENTA EN MONEDA NACIONAL (CUP) DE LAS HERRAMIENTAS MANUALES Y OTROS MEDIOS DE TRABAJO DE SIMILAR CARACTERÍSTICA.**

**Artículo 225:** La empresa, en la medida de sus posibilidades, organiza, regula y controla la venta, en moneda nacional (CUP), a sus trabajadores de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica, que estos requieren para el desarrollo adecuado del proceso productivo o de prestación de servicios, según las normas que dicte el Organismo correspondiente del Estado.

**Artículo 226:** La empresa elabora y pone en vigor, mediante resolución del director general el procedimiento para la compra-venta de los útiles y las herramientas a los trabajadores.

Dicho procedimiento contendrá, entre otros aspectos específicos, los siguientes:

1. Reglas para la ejecución y control de la venta de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica a sus trabajadores, mediante contrato de venta entre la empresa y el trabajador.
2. Características, tipo y cantidad de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica que puedan ser objeto de venta a sus trabajadores. Convenios de pago entre el trabajador y la empresa.
3. Precio en moneda nacional (CUP) que estimule su compra por el trabajador y no deteriore los costos de la empresa, según las normas que dicte el Organismo correspondiente del Estado.
4. Período de duración de la vida útil de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica.
5. Período para el reemplazo por terminación de la vida útil. Tratamiento ante las roturas, pérdidas o deterioro de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica.
6. Características, organización, control, funcionamiento y personal idóneo del pañol de las herramientas manuales y otros medios de trabajo similares de uso colectivo y que deben ser utilizados en el proceso productivo o de prestación de servicios por los trabajadores.
7. Medidas disciplinarias a aplicar, en el marco de lo reglamentado, por el deterioro, rotura, pérdida o extravío, imputables al trabajador, de las herramientas manuales



y otros medios de trabajo de similar característica que haya adquirido en la empresa.

8. Reglas para la adquisición por la empresa, previa tasación y antes de concluir el periodo establecido en el contrato de compra-venta, de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similares características vendidos a los trabajadores que causen baja por cualquier causa.

#### **LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO A IMPLANTAR EN LA EMPRESA.**

**Artículo 227:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán diseñar e implantar un sistema logístico que permita obtener el producto, en el tiempo oportuno, en el sitio apropiado, y al menor costo posible.

**Artículo 228:** El sistema logístico a implantar en la empresa deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado a estas actividades, de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

**Artículo 229:** Como norma en las empresas la logística no es concebida como una función, sino como un proceso o conjunto de procesos que garantizan actividades como:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

**Artículo 230:** La implantación de un sistema logístico en las empresas garantiza entre otros aspectos:

- Evitar la escasez de los productos.
- Reducir al mínimo el costo del transporte.
- Obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad).
- Reducción al mínimo las existencias de producciones.

**Artículo 231:** Al diseñar el sistema logístico a implantar en la empresa, se le prestará especial atención al diseño de la distribución; es decir diseñar la red del transporte y situar los almacenes dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos que se producen o comercializan por las empresas.

La relación existente entre capacidad de transporte y de almacenes, es un elemento vital para el diseño del sistema logístico a implantar en la empresa. Cuando la capacidad de transporte excede su almacenaje, el almacenaje es útil para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con el objetivo de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

Las empresas que aplican el sistema para diseñar e implantar el sistema logístico pueden asumir las siguientes alternativas:



- Solicitar asesoría externa en universidades y consultorías del país.
- Crear un equipo de trabajo que se encargue del diseño e implantación del sistema logístico de la empresa
- La combinación de las dos formas anteriormente expuestas.

#### **LA BRIGADA (EQUIPO, GRUPO) DE TRABAJO SOCIALISTA**

**Artículo 232:** El colectivo primario de la producción de bienes y servicios es la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista. La brigada de trabajo socialista es un colectivo laboral formado por un conjunto de trabajadores que tienen asignada una misión y un número concreto de funciones, por lo general cierran un proceso o parte de este, y cuentan con facultades bien definidas para llevar a feliz término su misión.

**Artículo 233:** Con la aplicación de las brigadas (equipos y grupos) de trabajo socialista se garantiza una estructura de trabajo con mayores facultades para accionar en la producción de bienes y servicios y se prioriza la participación activa del colectivo de trabajadores en las decisiones a tomar por la brigada.

**Artículo 234:** Las brigadas (equipo, grupo) de trabajo socialista son creadas por necesidad de la organización de la producción y los servicios, su composición, misiones, funciones y facultades son aprobadas por el director general de la empresa.

**Artículo 235:** Principales funciones que se le pueden delegar a las brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialistas:

1. Cumplir con las regulaciones establecidas por la dirección de la empresa.
2. Organizar el flujo de la producción o de la prestación de servicios en el marco del plan aprobado.
3. Controlar el presupuesto de ingresos y gastos para el período que se analice.
4. Determinar la organización de los puestos de trabajo.
5. Controlar permanentemente la calidad de la producción y los servicios.
6. Organizar, cuando corresponda, el grupo de mejoras de la calidad de su brigada, equipo o grupo.
7. Asegurar el abastecimiento material, la documentación técnica, las herramientas, medios de medición, y otros elementos necesarios en cada puesto de trabajo.
8. Analizar la distribución del salario a devengar por cada miembro sobre la base de su participación laboral y sistemas de pagos aprobados.
9. Impulsar la aplicación de las innovaciones y racionalizaciones a fin de disminuir gastos de trabajo, materiales y elevar la productividad.
10. Mantener un estricto control de los bienes asignados a la brigada, equipo o grupo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

11. Cumplir con las actividades de seguridad y salud en el trabajo, garantizar su cumplimiento y el uso adecuado de los medios de protección asignados y de capacitación sistemática a los trabajadores.
12. Cumplir con las actividades de preservación del medio ambiente.
13. Asegurar que cada integrante de la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista tenga contenido real de trabajo y se capacite en nuevos oficios.
14. Elevar permanentemente la preparación técnica y cultural del personal de la brigada (equipo, grupo).
15. Convocar y dirigir, al menos una vez en el mes, las reuniones de análisis de la brigada (equipo, grupo) donde se evalúan los diferentes temas para cumplir exitosamente sus funciones.
16. Evaluar la idoneidad demostrada del personal subordinado.
17. Evaluar el desempeño de cada miembro del equipo, oído el criterio de los integrantes de la brigada (equipo o grupo).

**Artículo 236:** Toda brigada (equipo o grupo) de trabajo socialista contará con un jefe nombrado oficialmente por el director general de la empresa. Para su nombramiento es imprescindible antes, que la empresa lo capacite en la misión, funciones y facultades, las tareas y actividades a realizar, las características de la tecnología y del trabajo, la cultura empresarial, en temas tales como la contabilidad, el control interno, la planificación de la producción y prestación de servicios, el mantenimiento, la participación y motivación de los trabajadores, la gestión de la calidad, entre otros temas.

Los trabajadores designados para ser jefes de brigadas (equipos, grupos) serán elegidos entre aquellos que cuentan con las cualidades necesarias de honradez, prestigio personal, cualidades de mando, conocimientos del trabajo y liderazgo que lo hagan acreedor de tan alta responsabilidad.

No se admitirá, bajo ningún concepto, nombrar un jefe de brigada sin antes haber recibido la preparación correspondiente y haberse certificado como apto para dirigir una brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista.

**Artículo 237:** Al jefe de la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista se le pueden delegar las siguientes facultades:

1. Decidir sobre la mejor variante de organización del proceso de producción o prestación de servicios, así como el trabajo de su área de acción y asignar las tareas a cada subordinado.
2. Proponer la ampliación o disminución del equipo o, la admisión de nuevo personal, la distribución de las tareas (producción y servicios) entre los integrantes del la brigada (equipo, grupo), así como del presupuesto de gasto para el período.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

3. Proponer, las innovaciones y racionalizaciones que serán incluidas en el plan de generalización de la brigada (equipo, grupo) y que serán aplicadas después de su aprobación por la dirección de la empresa.
4. Aprobar las medidas para garantizar la documentación técnica, materiales, herramientas, instrumentos de medición, medios de protección en el trabajo y otros medios necesarios a los puestos de trabajo.
5. Aplicar, a sus subordinados, las medidas disciplinarias a él delgadas.
6. Proponer la promoción o democión de los integrantes de la brigada (equipo) de trabajo socialista, tomando como base la evaluación del desempeño y la idoneidad de cada uno de los trabajadores propuestos.
7. Proponer, de acuerdo al procedimiento establecido, el análisis de la idoneidad demostrada de los trabajadores subordinados.
8. Aplicar, en correspondencia con la evaluación de los resultados del trabajo de cada subordinado, la estimulación o penalización asociada a los mismos.
9. Autorizar las solicitudes de abastecimiento material y de otros medios para asegurar el trabajo en el marco del presupuesto aprobado.
10. Proponer los sistemas de control de la calidad a implantar, así como el plan de capacitación de los miembros del equipo.
11. Acordar con sus trabajadores la recuperación de la producción y prestación de los servicios dejados de ejecutar por causas de interrupciones laborales.
12. Aprobar las medidas de control interno a aplicar en la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista.
13. Tomar las medidas necesarias para garantizar la más amplia participación de los trabajadores en la dirección y en la vida de la brigada (equipo, grupo.)
14. Proponer la plantilla de cargos de la brigada (equipo, grupo) al director general de la empresa para su aprobación.
15. Aprobar los autocontroles a realizar, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar de la brigada (equipo, grupo).
16. Aprobar los informes a presentar a los trabajadores sobre los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan aprobado para la brigada (equipo, grupo).
17. Proponer al director de la unidad empresarial de base, en el marco de la legislación vigente, los sistemas de pago a aplicar en la brigada (equipo, grupo) en estrecha coordinación con sus trabajadores.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

18. Proponer al director de la unidad empresarial de base las medidas que aseguran la eficiencia en la aplicación de los sistemas de pagos.
19. Proponer al director de la unidad empresarial de base las medidas a incluir en el plan de generalización de la unidad empresarial de base.
20. Promover la aplicación de las innovaciones y racionalizaciones y proponer su generalización.
21. Aprobar, en el marco de lo reglamentado, la lista de las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica que requieren y son utilizados en el proceso de trabajo o de prestación de servicio por sus trabajadores, así como la de las ocupaciones o cargos que las exigen para su desempeño.
22. Decidir, en el marco de lo reglamentado, cuales de sus trabajadores pueden adquirir, para garantizar su desempeño, las herramientas manuales y otros medios de trabajo de similar característica que se ofertan por la empresa.
23. Tomar las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajo, exigiendo a los miembros de la brigada el uso correcto de los medios de protección y su mantenimiento.

**Artículo 238:** Al jefe de la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista le será evaluado su desempeño por su jefe inmediato, oído el criterio de los integrantes del colectivo que dirige.

**Artículo 239:** El director general de la empresa pone en vigor mediante resolución el reglamento de las brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista, el cual contendrá, entre otros aspectos, los siguientes:

- Misión de las brigadas (equipos o grupos).
- Funciones y facultades de los jefes de las brigadas (equipos o grupos).
- Plantilla de cargo de la brigada.
- Preparación de los jefes de las brigadas (equipos o grupos).
- Características del proceso de producción de bienes y servicios que cumplen las brigadas (equipos o grupos).

**OTRAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

**Artículo 240:** Las relaciones al interior de la empresa se sustentan en el principio de que, todos son protagonistas de la producción y prestación de servicios de bienes y servicios, de que todos son suministradores y clientes, entregan algo (productos o servicios) y reciben algo (productos o servicios) dentro de la empresa, desde la dirección empresarial hasta las brigadas productivas y de servicios. La calidad de estas relaciones determina la eficiencia y competitividad de la organización. Si todo a lo interior de la empresa se hace bien y con la calidad requerida, entonces la empresa realiza su producción y servicios con calidad y el cliente tendrá satisfacción.



**Artículo 241:** El régimen de trabajo y descanso se organiza por cada empresa, teniendo en cuenta las características de su labor, garantizando que se busque el máximo aprovechamiento de la fuerza de trabajo, durante la jornada laboral oficialmente establecida, la máxima explotación del equipamiento disponible y la mayor eficiencia. Las empresas están en la obligación de medir con que eficiencia se emplea la jornada de trabajo y las principales causas que afectan su empleo óptimo.

**Artículo 242:** Con el desarrollo e implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios se pueden generalizar los mejores métodos mediante la introducción de la ciencia, la técnica y la innovación, a partir el movimiento de innovadores y racionalizadores, la brigadas técnicas juveniles, y otras organizaciones, así como los trabajos presentados en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica.

**Artículo 243:** El sistema de organización de la producción de bienes y servicios permite buscar permanentemente reservas existentes en la empresa con vistas a seleccionar las mejores vías de solución de los problemas organizativos, proyectar e implantar soluciones que den respuestas a problemas que se presentan en la producción o en la prestación de los servicios.

## **CAPÍTULO VI**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, cuya eficaz implantación debe ser avalada por las entidades autorizadas o certificada por la Oficina Nacional de Normalización, conforme los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001:2001, atendiendo a las formas de comercializar su productos y servicios.

**Artículo 244:** La responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad en la producción de bienes y servicios que brinda la empresa corresponde al director general, los dirigentes de las diferentes áreas de la empresa, de las unidades empresariales de base y a los colectivos de trabajadores para garantizar la calidad y el papel de la sociedad en la validación de las mismas.

**Artículo 245:** La calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos.

**Artículo 246:** El concepto "cliente" va más allá del cliente externo, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Para que la empresa funcione como un todo de manera efectiva, numerosos procesos interrelacionados son identificados y gestionados, por lo que los receptores de los resultados de esos procesos son también considerados clientes, entendiendo como





resultados no solo productos terminados o semielaborados, sino también productos intangibles, tales como informaciones. Estos clientes internos son quienes exigen la calidad de los resultados recibidos de sus proveedores internos a través de requisitos medibles, que garanticen la calidad del producto o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente externo de la empresa.

De esta forma, dentro de la empresa, podemos hablar de una relación "cliente-proveedor" continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", que su "proveedor interno" debe satisfacer.

La relación cliente-proveedor se concibe como la formación de una "cadena" de procesos interrelacionados en donde estas relaciones constituyen los "eslabones de la misma", las que se deben realizar con la calidad requerida por cada cliente, interno o externo, según sea el caso.

**Artículo 247:** Las empresas deberán estudiar sistemáticamente el desempeño de otras empresas (nacionales y extranjeras) de mayor desarrollo y eficiencia, que les permitan mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar en experiencias en el desarrollo de los mismos.

**Artículo 248:** Como parte integrante de este sistema se podrá crear el servicio de garantía o post-venta, que tiene la misión de lograr la relación directa con la sociedad o el cliente externo, a fin de extender el compromiso con la calidad del producto o servicio brindado en beneficio del cliente, sirviendo además de retroalimentación con el objetivo de mejorar la calidad de la producción o del servicio. Puede ir acompañado o no de la asistencia técnica.

**Artículo 249:** Las empresas, al solicitar producciones que así lo ameriten, podrán pactar tener su representante en la empresa productora. Los gastos del representante del cliente corren a cuenta de éste. Su misión principal está en supervisar el proceso de producción de bienes y servicios para facilitar que se cumplan las especificaciones de calidad pactadas, así como aceptar la producción terminada y ordenar los correspondientes pagos.

**Artículo 250:** El incumplimiento por parte de los trabajadores de las operaciones que garantizan los requisitos de calidad establecidos en las normas técnicas, se tiene en cuenta para el análisis de su idoneidad, la evaluación del desempeño y se puede utilizar como condicionante para los sistemas de pago, según aplique como resultado del análisis de las causas y efecto del incumplimiento.

## GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Artículo 251:** Gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, esta integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma.

La gestión de la calidad presenta las particularidades siguientes:

- Referencias específicas a los principios de gestión de la calidad.
- Mayor énfasis en el liderazgo de la dirección.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Medir la satisfacción del cliente.
- La mejora continua.
- Enfoque de proceso.
- Planificación de la calidad.
- Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la empresa.

**Artículo 252:** La gestión de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, los cuales deben poseer los conocimientos necesarios acorde con la estrategia de la empresa diseñada para realizar con éxito la gestión.

**Artículo 253:** Se han identificado ocho principios de la gestión de la calidad que deben ser utilizados por la dirección de la empresa:

- Enfoque al cliente. Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deben tener en cuenta en su estrategia las necesidades actuales y futuras de la sociedad y sus clientes, satisfacer sus expectativas y requisitos.
- Liderazgo. Los dirigentes establecen la unidad de objetivos y la orientación de la empresa, para lo cual deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual los trabajadores se involucren totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación de los trabajadores. Los trabajadores a todos los niveles son la esencia de una empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la calidad de la producción de bienes y servicios.
- Enfoque basados en procesos. Para que una empresa funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (suministros) en resultados (productos), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.
- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de una empresa debe ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basados en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces de los dirigentes de una empresa se basan en el análisis de los datos y las informaciones, tanto cuantitativas como cualitativas.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente ventajosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**Artículo 254:** La gestión de la calidad esta presente en todas las etapas del proceso de producción de bienes y servicios (pre-producción, producción y post-producción), en ella se incluyen, en el marco del sistema de calidad, las actividades siguientes:

- La política y objetivos de la calidad.
- La planificación de la calidad.
- El control de la calidad.
- El aseguramiento de la calidad.
- El mejoramiento de la calidad.

**Artículo 255:** La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la empresa, y por tanto, deben estar contenidos en los objetivos estratégicos de la misma. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

La máxima dirección de la empresa deberá garantizar que la política de la calidad:

- Sea adecuada al propósito de la organización.
- Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos para la calidad.
- Se comunique y entienda dentro y fuera de la empresa.
- Se revise para su continua adecuación.

**Artículo 256:** La estratégica de la empresa y la política de la calidad proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, los que, entre otros, podrán ser considerados los siguientes:

- Necesidades actuales y futuras de la empresa y de las organizaciones superiores de dirección y de los mercados en los que se actúa.
- Los niveles de satisfacción.
- El resultado de las auto evaluaciones.
- Los estudios comparativos, análisis de los competidores, oportunidades de mejora, etc.
- Los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

**Artículo 257:** Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y deben ser medibles. El logro de los objetivos de calidad tiene un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia en la utilización de los medios e instrumentos de trabajo y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

Características de los objetivos de calidad:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

1. Deben ser registrados y aprobados por la máxima dirección de la empresa, formando parte de la estrategia integral de la empresa.
2. Se establecen en los niveles de dirección pertinentes dentro de la empresa y el despliegue debe garantizar que todos en la empresa tengan que contribuir al cumplimiento de al menos uno concreto, que a su vez, contribuya al cumplimiento de otros de alcance mayor.
3. Deben ser específicos, medibles, asequibles y fijados para un plazo definido.
4. Pueden ser modificados y ampliados a lo largo del período de referencia según las exigencias de la sociedad o los clientes, los cambios que se produzcan en el mercado, la introducción de nuevas tecnologías, o los procesos de producción o servicios.
5. Varían según el tipo de trabajo a realizar, haciendo referencia a resultados y estándares de realización.
6. La dirección de la empresa u organización superior de dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

**Artículo 258:** La planificación de la calidad es el instrumento de dirección que coordina e integra los objetivos de la calidad de la empresa, con los aspectos productivos o de servicios, tecnológicos, administrativos y económico, potenciando al máximo la satisfacción de las necesidades del cliente. El plan de la calidad se integra al plan anual de la empresa y debe especificar los procedimientos y recursos asociados que deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse al proceso, producto o servicio específico.

**Artículo 259:** El control de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada al análisis del comportamiento de los parámetros del producto o servicio previamente establecidos por el cliente.

**Artículo 260:** El aseguramiento de la calidad es la parte de la gestión dirigida a garantizarle al cliente que se cumplirán los requisitos de calidad del producto o servicio previamente pactado.

**Artículo 261:** El mejoramiento de la calidad es la parte de la gestión de la calidad encaminada a aumentar la capacidad de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

#### **CAPACITACIÓN.**

**Artículo 262:** En la gestión de la calidad tienen un papel de máxima importancia la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo. Necesita de un conjunto de medidas, bien

estructuradas, que garanticen los objetivos propuestos en cada caso y que se insertan en el plan general de capacitación de la empresa.

El conjunto de medidas que garanticen la capacitación y entrenamiento de los trabajadores no difieren de las que se requieren para el desempeño del puesto de trabajo, entre las que se encuentran:

- La identificación de las necesidades de adiestramiento de todo el personal que realiza actividades que puedan afectar la calidad del producto o servicio.
- Elaborar y ejecutar los planes de capacitación o adiestramiento a todo el personal de la empresa.
- Registrar el impacto alcanzado con el adiestramiento que permita verificar la mejora del desempeño.
- Incluir en los planes de adiestramiento además de las temáticas específicas, el conocimiento de las Normas Cubanas ISO 9000:2000.

### **IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)**

**Artículo 263:** La empresa implanta su sistema de gestión de la calidad, en la medida que todas las personas de la empresa dominen y realicen sus actividades conscientes y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

El sistema de gestión de la calidad proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctoras). Incluye también el personal, los recursos materiales y las responsabilidades del primero, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

La empresa, para la implantación del sistema de gestión de la calidad, tiene en cuenta que, con el objetivo de estandarizar los sistemas de calidad, se publican las normas cubanas ISO 9000:2000 para consolidar a escala internacional el marco normativo de la gestión y el control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas, siendo totalmente independientes del fin de la entidad o del producto o servicio que ésta proporcione.

Esta norma internacional fomenta la adopción del enfoque a procesos para gestionar una organización.

Las normas cubanas de la familia ISO 9000, son normas recomendadas que pueden ser utilizadas para:

- Establecer la gestión de la calidad de una empresa.
- Satisfacer los compromisos entre la empresa y sus clientes.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

Las normas cubanas ISO 9000:2000 permiten mayor flexibilidad a la empresa en cuanto a la forma que escoge para documentar su sistema de gestión. Esto logra que cada empresa desarrolle la mínima cantidad de documentación necesaria a fin de demostrar la planificación, operación y controles eficaces de sus procesos y la implementación y mejora continua de la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.

La empresa utiliza las normas cubanas de la familia ISO 9000:2000 como referencia normativa básica en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, para lo cual se han adoptado como Normas Cubanas idénticas a las internacionales y a estos fines las normas:

- NC-ISO 9000, describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- NC-ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- Esta norma señala que la dirección superior de la empresa debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
- NC-ISO 9004, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- NC-ISO 14001, ofrece herramientas y establece un patrón de sistemas de gestión ambiental para sistematizar la gestión de la empresa, por medio de una política ambiental que propicie un mejoramiento continuo con relación al medio ambiente.
- NC-ISO 19011, proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.
- NC-ISO 10012, proporciona información sobre los requerimientos de aseguramiento de la calidad para los equipos de medición.
- NC 18000, seguridad y salud en el trabajo — sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, proporciona orientación para dirigir y controlar una empresa con respecto a la seguridad y salud en el trabajo.

Las empresas, en correspondencia con sus características, trabajan en la implantación de la familia de normas ISO 9000: 2000. Para ello, crean los respectivos planes de aseguramiento que garanticen que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.

**Artículo 264:** El proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad con referencia en las normas cubanas ISO se diseña por etapas, aspecto que facilita el

diseño y la implementación; en ocasiones la ejecución paralela de algunas etapas acorta los plazos. De tal forma, se definen las etapas siguientes:

1. Diagnóstico.
2. Preparación del Personal.
3. Definición de la interrelación de procesos, decisión sobre la política y objetivos de la calidad de la empresa y su documentación.
4. Documentación del sistema de gestión de la calidad diseñado (manual de calidad, procedimientos, instrucciones, sistema de registro).
5. Acciones de implantación y seguimiento.
6. Formación de auditores Internos.
7. Auditorías Internas.

**Diagnóstico:** Mediante el diagnóstico se conocerá en que estadio se encuentra la entidad en cuanto a la calidad, los logros y deficiencias y a partir del mismo se puede trazar el plan de medidas para lograr la implantación final de un sistema de gestión. Esta etapa permitirá conducir el proceso de forma efectiva y conocer el estado de desarrollo de su gestión a fin de planificar y asignar los recursos de forma más eficiente.

**Preparación del personal:** Preparación del equipo de trabajo como gestores del sistema a implementar en temas de gestión de la calidad imprescindible para enfrentar y desarrollar el trabajo a realizar, así como una preparación en los fundamentos de la gestión por procesos y búsqueda del compromiso de todo el personal de la empresa.

Conocimiento inicial a las normas cubanas de familia ISO 9000:2000. Entrenamiento teórico-práctico sobre la implementación de estos documentos básicos.

Esta etapa es fundamental para que se puedan asimilar nuevos conceptos y herramientas sobre la gestión, a la vez que permite adquirir el entrenamiento necesario para la confección de la documentación e implantación del sistema de gestión.

**Definición de las interrelaciones de los procesos:** Decisión sobre la política y objetivos de calidad de la organización y su documentación. En esta etapa se estructura la organización que propicie la gestión del sistema y orienta a la dirección en la definición de las políticas y los objetivos, definiendo las autoridades a otorgar y las responsabilidades a delegar. Realiza la definición de las responsabilidades y define los recursos necesarios, las líneas de subordinación, información y comunicación. Confecciona el mapa de proceso y la descripción de la interrelación de los procesos. Inicia la elaboración del manual de la calidad y los procedimientos exigidos por la norma.

**Documentación del sistema de gestión de la calidad diseñado:** Esta etapa es la materialización del sistema en su forma documental, que coadyuva a mostrar evidencias

objetivas de la implementación del sistema; aquí se elabora la documentación del sistema de gestión diseñado, que incluye:

- Declaraciones documentadas de la política y objetivos de la calidad.
- Procedimientos documentados requeridos por la norma cubanas ISO 9000:2000.
- Documentos necesitados por la empresa para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Registros requeridos por la norma cubanas ISO 9000:2000.
- Manual de la calidad.

El manual de la calidad es el documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una empresa e incluye:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, señala en detalle el proceso que es objeto del sistema de gestión de la calidad y lo que se excluye.
- La documentación requerida por el sistema de gestión de la calidad o la referencia de los mismos.
- Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

**Acciones de implantación y seguimiento:** Se ejecutan las acciones de vigilancia y seguimiento de la implantación para el mejoramiento continuo del sistema, así como las acciones que se realicen sobre la implantación de la documentación del sistema de gestión y la comprobación de la correspondencia con los requisitos de las regulaciones y normas establecidas. Se realizan los ajustes en el sistema de gestión implementado.

**Formación de auditores internos:** Entrenamiento teórico-práctico sobre auditorías internas, para la formación de auditores internos, con el objetivo de contar con personal propio que actúe como auditor interno.

**Auditorías internas:** Se realizan por los auditores internos, que pueden ser supervisadas por un auditor experimentado.

Todo sistema debe ser auditado internamente, lo que permite conocer el estado de la implementación y la efectividad alcanzada por el mismo, identificando las no conformidades con los requisitos y las áreas donde debe mejorarse para asegurar la calidad de los productos o servicios, de manera de conocer el momento oportuno en que se pueda presentar a avalar o certificar.

La auditoría interna sirve de base para la revisión del sistema por la dirección, posibilita presentar evidencias objetivas sobre la eficacia del sistema implantado, así como las evidencias objetivas necesarias para una certificación.

Se debe planificar un programa de auditorías internas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Debiendo definirse los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia y la metodología.

**Artículo 265:** La empresa establece, documenta, aplica, mantiene y mejora continuamente su sistema de gestión de la calidad, identificando los procesos necesarios, que incluyen:

- Procesos de gestión.





- Entrega de recursos.
- Realización del producto o servicio.
- Medición, análisis y mejora.

Para los procesos anteriormente identificados la empresa:

- Determina su secuencia e interacción,
- Determina criterios y métodos para garantizar que su operación y control sean eficaces,
- Asegura la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
- Aplica acciones para lograr los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

#### **Organización estructural y funcional de la calidad.**

**Artículo 266:** La función de gestión de la calidad puede o no formar parte de la estructura orgánica de la empresa. Es recomendable, siempre que el proceso lo permita, que esta función se ubique en los niveles de base, subordinándose directamente a los jefes de las mismas.

**Artículo 267:** Los trabajadores de gestión de la calidad podrán ser autorizados por el director general de la empresa, para que, al detectar graves violaciones de los procesos tecnológicos de producción y de servicios, puedan paralizar los mismos hasta tanto no se ajusten a los parámetros de operación de calidad establecidos.

**Artículo 268:** El área, unidad organizativa y/o el personal de la empresa encargado de la implantación y seguimiento del sistema de gestión de la calidad cumple las funciones siguientes:

1. Definir, de conjunto con el personal técnico de la empresa, las posibilidades de cumplimentar las exigencias del cliente, y las regulaciones establecidas, velando porque no se establezcan en los proyectos y tecnologías reservas de seguridad no justificadas, que encarecen los costos.
2. Elaborar los procedimientos de trabajo y el sistema de gestión de la calidad que permitan ejercer las actividades de prevención y control para alcanzar la calidad deseada en todo el proceso.
3. Determinar las necesidades de equipos y personal para la adecuada ejecución de la inspección y los ensayos, tanto en proceso como en el producto final.
4. Determinar si el equipamiento y el personal están en condiciones idóneas, para realizar las operaciones previstas.
5. Determinar el aseguramiento metrológico necesario para el proceso y supervisar si los instrumentos de medición se encuentran calibrados o verificados, según las disposiciones generales establecidas por el Servicio Nacional de Metrología.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

6. Definir la estabilidad del proceso, que permita proceder a la determinación de las normas de trabajo.
7. Establecer los grados de calidad y medir, en correspondencia con ello, la calidad de la producción de bienes o servicios. Tomar las medidas preventivas y correctivas pertinentes para evitar producciones defectuosas y rectificar las desviaciones que se producen en el proceso, estableciendo un adecuado control del producto no conforme.
8. Participar, de conjunto con el personal técnico, en la solución de los problemas que se presentan en la producción o los servicios.
9. Capacitar y entrenar a los trabajadores en los aspectos concernientes a la actividad de gestión de la calidad.
10. Desarrollar un sistema de registros de las quejas, reclamaciones y devoluciones de los clientes, para darle seguimiento al producto o servicio y mejorar la calidad de los mismos.
11. Cumplir con el requisito de seguridad, en todo el proceso, pues constituye un elemento importante para garantizar la calidad.
12. Otras asignadas por la dirección de la empresa.

**Artículo 269:** El director general de la empresa designa al representante de la dirección para la calidad, quien con independencia de sus responsabilidades, tiene facultades para ejercer las funciones que se derivan de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa.

Las funciones del representante de la dirección para la calidad se detallan a continuación:

1. Asegurar la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad en la empresa y sus unidades empresariales de base.
2. Asegurar el despliegue de la política y los objetivos de la calidad, así como la revisión periódica de los mismos, utilizándolos como mecanismos para la mejora.
3. Promover la comprensión y el uso de los principios de la gestión de la calidad, como guía para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.
4. Identificar los procesos de realización del producto que aportan valor a la organización y los procesos de apoyo que influyen en la eficacia y eficiencia de la organización.
5. Informar al consejo de dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

6. Adquirir y utilizar la información de la calidad de modo que se convierta en una herramienta de trabajo para toda la organización.
7. Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
8. Establecer relaciones externas e internas vinculadas al sistema de gestión de la calidad y los sistemas de normalización y metrología, la innovación tecnológica y el ambiente.
9. Implementar y desarrollar la revisión del sistema de gestión de la calidad por parte de la dirección, de acuerdo con los procedimientos establecidos y en los intervalos planificados, manteniendo los registros correspondientes.
10. Evaluar y proponer la certificación de marcas de calidad cubanas de los productos y servicios que brinda la empresa.
11. Implementar el control de los documentos y los registros del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los procedimientos que se elaboren al respecto en correspondencia con las directivas establecidas.
12. Establecer métodos para la recopilación y procesamiento de la información que se obtiene a través de la atención al cliente, de modo de que la misma se convierta en una fuente del sistema de gestión de la calidad a fin de identificar oportunidades de mejoras.
13. Establecer el seguimiento y medición del desempeño del sistema mediante inspecciones, encuestas de satisfacción del cliente y la realización de auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.
14. Realizar inspecciones y auto-evaluaciones que propicien información para el análisis del desempeño de la organización.
15. Organizar procesos de auditorías de calidad que permitan evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de la calidad.
16. Controlar los equipos de inspección, medición y ensayo según la Norma Cubana ISO-10012, "Requerimientos de aseguramiento de la calidad para los equipos de medición".

#### **CONSEJO DE LA CALIDAD**

**Artículo 270:** La empresa para el seguimiento y actuación sobre el progreso en la mejora de la calidad necesita de un órgano colegiado al máximo nivel de dirección que, de forma sistemática, efectúe un seguimiento de su funcionamiento. Lo habitual es crear un órgano llamado generalmente consejo de la calidad, que integra todas las áreas de regulación y control de la empresa que dependen de la dirección general, incluyendo, de existir, la de gestión de la calidad.



Este consejo de la calidad es representativo de todas las iniciativas de mejora, alentando la formación de grupos de mejora de la calidad, asegurándose del correcto funcionamiento, eficiencia y efectividad de los mismos.

En las empresas grandes, además del consejo de la calidad al nivel de la empresa, pueden existir otros consejos de la calidad a nivel de las unidades empresariales de base.

#### **GRUPOS DE MEJORA DE LA CALIDAD**

**Artículo 271:** La empresa organiza los grupos de mejora donde existan condiciones para ello, como una vía para elevar la calidad, con la participación consciente de los colectivos laborales y para que los mismos sirvan de punto de partida en la creación de colectivos creativos, que participen directamente y de forma organizada en la dirección empresarial. Para la creación de estos grupos, las empresas deberán organizar y reglamentar su funcionamiento.

Para que el desempeño de estos grupos sea realmente positivo, es necesario invertir a estos de las facultades requeridas, de tal manera, que sus iniciativas se ejecuten realmente en la producción de bienes y servicios.

**Artículo 272:** Las principales funciones del grupo de calidad son las siguientes:

- Analizar la aplicación de la política de calidad y el cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- Analizar problemas de calidad que afecten de manera global a la empresa y áreas de trabajo y trazar planes de medidas para su solución.
- Evaluar la marcha de la implantación del sistema de gestión de la calidad y proponer las correcciones necesarias.
- Evaluar la capacidad que tiene la empresa de mostrar evidencias objetivas, de actuar de acuerdo al diseño implementado y proponer la certificación o el aval de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Analizar los resultados del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente y proponer las correcciones que correspondan.
- Evaluar los resultados de las auditorías internas de la calidad, así como la efectividad de las acciones correctivas y preventivas tomadas.
- Revisar y evaluar los diseños y proyectos de mejora continua de la calidad y proponer las correcciones que correspondan.

#### **LOS COSTOS DE LA CALIDAD.**

**Artículo 273:** La empresa implementa un sistema de costos relativos a la calidad, que permita determinar la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y contribuya a la utilización de la gestión de la calidad como una herramienta de dirección.

Los costos de calidad son aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria.



**Artículo 274:** El área de regulación y control de contabilidad y finanzas es la encargada de administrar todo lo concerniente al sistema de costos de la calidad.

**Artículo 275:** La empresa calcula la efectividad de su sistema de calidad en términos económicos. El principal objetivo del informe de los costos de calidad es evaluar esta efectividad y establecer las bases para los programas internos de mejora de la calidad.

**Artículo 276:** Es necesario respetar el proceso tecnológico de producción de bienes y servicios, vinculando para ello a las áreas principales de la empresa, en función de garantizar la adecuada relación precio-calidad y otros parámetros necesarios para la elevación de la eficiencia y la gestión.

#### **EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL CONTROL**

**Artículo 277:** La existencia de la concepción de un sistema gestión de calidad no elimina la actividad de control, ni las auditorías de la calidad, por el contrario, las utiliza como base fundamental para los diferentes análisis del estado de la calidad y del sistema de costos de calidad.

La implementación del sistema de gestión de la calidad es también un marco apropiado para implementar el sistema de control interno, por tener tanto la NC ISO 9001:2000 como el control interno el mismo enfoque a procesos, lo cual complementa la gestión de la calidad y permite manejar estos dos sistemas de gestión como herramientas de dirección integradas. En este sentido es igualmente integrable el sistema de información previsto para el Perfeccionamiento Empresarial y la consolidación del mismo.

#### **CERTIFICACIÓN Y AVAL DE LA CONFORMIDAD DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Artículo 278:** El otorgamiento de la certificación del sistema de gestión de la calidad de la empresa corresponde realizarlo sólo a la Oficina Nacional de Normalización. No obstante, esta Oficina ha autorizado a determinadas entidades para que puedan avalar la conformidad de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad.

La certificación por la Oficina Nacional de Normalización deberá emplearse en aquellas empresas que producen fundamentalmente para la exportación y las que venden en el mercado interno en divisas (CUC). El aval de la conformidad se emplea en aquellas empresas que tienen incidencia en el mercado interno, o bien como una etapa previa a la certificación, que brinde garantía a la empresa en la eficacia de la implantación de su sistema de gestión de la calidad.

Las empresas dedicadas a la producción de alimentos deben establecer, además, un sistema de análisis de peligros y puntos críticos del control (HACCP) sujeto también a la certificación por la Oficina Nacional de Normalización de su conformidad con la Norma Cubana NC 136:2002 o el aval de su implantación por organizaciones competentes autorizadas por ella.



**Artículo 279:** Las empresas certifican o avalan la conformidad una vez que demuestren la capacidad de exponer evidencias objetivas de actuar, de acuerdo al diseño del sistema de gestión de la calidad implantado.

Es requisito demostrar cierta historicidad en la aplicación del sistema, lo cual se evidencia en lo esencial por la existencia de los registros establecidos para el control y seguimiento del sistema, la existencia de no conformidades documentadas y sus acciones correctivas, modificaciones en el sistema y otros elementos documentados que muestren la trazabilidad en la implantación.

## **CAPÍTULO VII**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Los aspectos que integran la gestión de capital humano en la empresa y en la organización superior de dirección deben ser aplicados de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas.

#### **I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**Artículo 280:** La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

**Artículo 281:** El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

**Artículo 282:** La organización del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

## **SOBRE LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**Artículo 283:** Las empresas para lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad deben realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo.

Los resultados de estos estudios constituyen el punto de partida, pero a su vez genera el compromiso permanente de actualizar y efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que deberá estar como tarea permanente en los planes de trabajo de la empresa.

**Artículo 284:** La empresa para definir cuales estudios va a realizar debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir.

**Artículo 285:** Los estudios podrán abarcar todas o algunas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa y podrá comprender el estudio y perfeccionamiento de todos los elementos integrantes de la organización del trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico.

**Artículo 286:** Los estudios de organización del trabajo se caracterizan por la integración de los procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

- a. Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad;
- b. Sistemática en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad;
- c. Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

**Artículo 287:** La empresa, al realizar los estudios de organización del trabajo toma en consideración cuatro etapas fundamentales:

1. Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo.
2. Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.
3. Realización del estudio.
4. Implantación y control.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 288:** Para la selección y aprobación por el director general de la empresa del equipo de trabajo, deberá procurarse que el mismo esté conformado por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo dentro de los integrantes del mismo. Pueden en la práctica crearse más de un equipo para efectuar varios estudios al unísono.

Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la empresa, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional y una vez concluido el estudio sus integrantes se reincorporan a sus respectivas áreas de trabajo.

A cada equipo se le determina su misión, objetivos y facultades para realizar el estudio de organización del trabajo.

Cada equipo deberá ser convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, para ello se realizarán seminarios por especialistas que dominen estas técnicas, tanto de la empresa, como de universidades, consultores externos, o de otras instituciones. Una vez culminada esta etapa, la dirección de la empresa deberá tomar las medidas para comprobar que los miembros del equipo, están preparados para acometer los estudios de organización del trabajo con la calidad requerida.

**Artículo 289:** Deberá efectuarse una explicación detallada a los trabajadores, dirigentes, de los objetivos del estudio en el área, presentación de los integrantes del equipo y de su coordinador.

**Artículo 290:** En la etapa de realización del estudio se identifican los procesos y los puestos de trabajo a estudiar, se elabora el cronograma de ejecución del estudio y se desarrolla el diagnóstico de la situación de la organización del trabajo en el área asignada.

**Artículo 291:** Para el análisis del proceso productivo, se requiere el uso de técnicas de estudio que permitan registrar los aspectos que sean necesarios conocer de dicho proceso, de forma tal que se facilite su análisis y comparación con las alternativas de mejoras propuestas; entre las técnicas de estudio a utilizar se pueden mencionar las siguientes:

- Diagrama del Proceso (Diagrama OTIDA)
- Diagrama OPERIN
- Diagrama de Recorrido
- Diagrama de Recorrido Tridimensional
- Diagrama del Trabajador en el Proceso
- Diagrama de Recorrido del Trabajador
- Diagrama de Hilos o Hilograma
- Diagrama Bimanual
- Diagrama de Coordinación del Trabajo

**Artículo 292:** El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios,





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área,
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y carga sostenida para 8 horas de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias,
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral,
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa.

**Artículo 293:** La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararla bien y garantizar las condiciones necesarias para que las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse aumentos de productividad y eficiencia previstos.

- Para proceder a la implantación de cualquier medida, es necesario en algunas ocasiones su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva.
- Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados.
- Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

**Artículo 294:** A partir de la realización de estudios de la organización del trabajo la empresa debe tener en cuenta que dos de los elementos de mayor importancia, lo constituyen el estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo y de la normación del trabajo, lo que permite obtener incrementos importantes de la productividad del trabajo o del rendimiento del trabajador, al lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades productivas o de prestación de servicios.

#### **ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**Artículo 295:** El puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Artículo 296:** La organización del puesto de trabajo contempla el estudio de la situación existente y la solución de los aspectos siguientes:

- El equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo deben estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología.

- La distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo.

**Artículo 297:** El puesto de trabajo está constituido por los elementos siguientes:

- Equipo básico. (maquinarias, agregados e instalaciones)
- Equipamiento tecnológico. (herramientas, dispositivos y útiles que utiliza el trabajador en el puesto de trabajo).
- Equipamiento técnico organizativo. (muebles auxiliares, depósitos, transportadores, etc., así como la documentación técnica y de control necesaria para la ejecución del trabajo).
- Documentación técnica. Comprende la documentación que se necesita en el puesto para poder ejecutar las operaciones asignadas, tales como. Ordenes de trajo, hojas de ruta, cartas tecnológica, planos, etc.

La documentación debe ser breve y comprensible para el trabajador, pero reflejar los aspectos fundamentales y la información suficiente que garantice el trabajo ininterrumpido.

**Artículo 298:** Al estudiar la organización del puesto de trabajo, se analizan las características del equipo básico con el fin de definir si el existente es el que más se adapta a los requerimientos de la operación u operaciones que se llevan a cabo en el puesto.

El estudio del equipamiento tecnológico en el proceso de organización del puesto de trabajo tiene un significado especial, ya que generalmente es utilizado manualmente por el operario, de su efectividad depende en gran medida el rendimiento del hombre.

Para realizar estos estudios, se deben considerar los siguientes principios:

- Incremento del poder de la mano.
- Supresión de actividades improductivas.
- Frecuencia de uso.

Con en el estudio del equipamiento técnico-organizativo, se determina si el existente en un puesto de trabajo dado es el adecuado o no, así como para definir cuál ha de ser el equipamiento requerido al diseñar un nuevo puesto de trabajo, se han de observar los siguientes principios:

- de la funcionalidad.
- de las dimensiones del equipamiento técnico-organizativo.
- de la coordinación de las actividades entre obreros básicos y auxiliares.

En dependencia de las características del puesto de trabajo, el mismo requerirá para su correcto funcionamiento diferentes documentos, entre ellos pueden mencionarse:

- Las órdenes de trabajo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Las hojas de ruta.
- Las cartas tecnológicas.
- Las cartas de organización del puesto de trabajo.
- Instrucciones de seguridad.
- Diseños, entre otros

**Artículo 299:** En el proceso de investigación referido a la organización de un puesto de trabajo, el planeamiento o proyección de éste constituye la síntesis del estudio, manifestándose así la importancia que este aspecto tiene con vistas a lograr el aumento de la eficiencia productiva.

Un adecuado planeamiento del puesto implica la racional distribución en el espacio, tanto de los elementos materiales de la producción (los equipos básicos, el equipamiento tecnológico y técnico-organizativo, los objetos de trabajo) como del propio operario u operarios que laboran en el mismo, logrando que la elección de los emplazamientos de todos estos elementos condicione:

- La reducción de los tiempos de ejecución de la o las operaciones que en él se realizan.
- La reducción de los gastos de energía física y nerviosa del trabajador.

**Artículo 300:** Al planear el puesto de trabajo, la empresa debe procurar que este se adapte a las aptitudes, capacidades y limitaciones del hombre, con el objetivo de que el trabajo resulte atractivo, lo que redundará en un factor de transformación paulatina del trabajo en la primera necesidad vital del hombre y la mujer.

**Artículo 301:** La organización del servicio a los puestos de trabajo es otro aspecto importante de la organización del trabajo, ya que el servicio racional a los mismos garantiza la implantación de medidas que aseguren el cumplimiento del plan de producción en forma ininterrumpida.

La organización del servicio está dirigida a la solución de dos aspectos principales:

- Lograr la ejecución del proceso de servicio en el mínimo de tiempo.
- Utilizar de la forma más adecuada el personal dedicado a esta actividad.

El estudio de estos aspectos cobra una importancia especial con el desarrollo económico, dado que al ir disminuyendo el peso específico del trabajo manual, se eleva el volumen de las tareas de mantenimiento de equipos, de manipulación de materiales, de almacenaje, de control de la calidad, etc.

#### **NORMACIÓN DEL TRABAJO.**

**Artículo 302:** En la empresa la normación del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

**Artículo 303:** Cuando se realizan estudios de normación del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
- La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.
- La correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.

**Artículo 304:** Para que la normación del trabajo marche a pasos firmes en la empresa es necesario observar un conjunto de principios:

- La normación del trabajo es una fase del proceso de organización, por lo que siempre debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.
- Las normas de trabajo deben corresponderse con las posibilidades productivas de los trabajadores y reflejar el nivel de organización en que éstos desarrollan su labor.
- La calidad de las normas ha de determinarse por el grado en que las mismas expresen la capacidad productiva del obrero y no por el método empleado en su elaboración.
- La norma de trabajo lleva implícita la calidad prevista del producto, semi-producto, actividad, operación, que es normada, y cualquier modificación de la norma no podrá ir en detrimento de la posibilidad de lograr los indicadores de calidad preestablecidos.
- La utilización de la norma de trabajo no puede concretarse en un criterio de medición del trabajo sólo para su retribución, sino por el contrario debe constituir un elemento importante para la evaluación de los métodos y procedimientos de trabajo, para la planificación y programación de la producción, para la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo, y para la adecuada aplicación de los mecanismos de evaluación por los resultados del trabajo.
- En aquellos procesos o actividades donde sea factible, la norma de trabajo debe contener un nivel de agregación tal que permita asociar los gastos de trabajo necesarios a la elaboración de un resultado final concreto o parte de éste.
- El proceso de aumento de la calidad de las normas a través de su actualización o revisión no debe constituir un freno al despliegue total de las capacidades potenciales de los trabajadores y por ende una restricción al incremento de la productividad, en virtud del efecto directo que estas modificaciones tienen en el

nivel de ingresos de los trabajadores. De ahí la necesidad de evitar que un aumento de la norma implique una reducción del salario de los trabajadores.

- En el contexto de las técnicas y métodos de elaboración de las normas pueden incluirse otros procedimientos y conceptos, donde asuma un nuevo papel la norma como deber social.
- El personal tecnólogo o ingeniero que se dedica a la normación, como regla debe ser el mismo que confecciona el método de trabajo (tecnología), a fin de garantizar conocer con profundidad proceso productivo en cuestión. Para ello debe ser capacitado en las técnicas de organización y normación del trabajo.

**Artículo 305:** En la realización de todo estudio de normación, independientemente del método empleado, deben seguirse un conjunto de etapas, las cuales son:

- Selección de las actividades y operaciones a normar.
- Preparación de la observación.
- Realización de la observación.
- Procesamiento y análisis de la información.
- Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.
- Implantación.

**Artículo 306:** Para la selección de las actividades y operaciones a normar se deben elegir con prioridad aquellas que resulten limitantes en el proceso de producción o servicio, las que agrupan una gran cantidad de trabajadores, y aquellas en las cuales las normas de trabajo vigentes se incumplan o sobre cumplen en una magnitud muy por encima de los parámetros establecidos como normales.

**Artículo 307:** La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del área y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, se debe estudiar la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, garantizar durante el período de observación, el abastecimiento de materias primas, materiales y semiproductos, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.

**Artículo 308:** Para la realización de la observación se elige el método de observación que resulte apropiado, entre los que se encuentran las siguientes técnicas:

- Fotografía detallada individual
- Fotografía detallada colectiva
- Muestreo por observaciones instantáneas.
- Cronometraje de operaciones.
- Cronometraje de elementos.
- Foto cronometraje.
- Cronometraje con medición del nivel de actividad.

**Artículo 309:** En la etapa de procesamiento y análisis de la información se procesan los resultados obtenidos durante la observación, se analizan las causas que originan las

pérdidas de tiempo a fin de proponer las medidas técnico-organizativas que pueden aplicarse para su reducción o eliminación.

**Artículo 310:** A partir del análisis de la información y con el conocimiento que se haya logrado obtener sobre los problemas organizativos existentes, se definen las medidas técnico-organizativas que deben implantarse a fin de eliminar o reducir al máximo posible las interrupciones y los gastos de tiempo no necesarios. Una vez realizado este paso se procede al cálculo de la norma.

**Artículo 311:** La preparación para la implantación comprende todo el proceso de análisis y discusión de las normas con los trabajadores, así como la implantación de las medidas técnico-organizativas determinadas en la etapa anterior y que son imprescindibles para lograr los niveles de producción previstos en las normas calculadas.

## **PLAN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**Artículo 312:** La empresa elabora anualmente un plan que comprende los diagnósticos y estudios de organización del trabajo, la aplicación de las medidas correspondientes y el control de su implantación.

El director general de la empresa es el máximo responsable del control, elaboración, aprobación y aplicación práctica del plan de organización del trabajo.

**Artículo 313:** El plan se analiza con los trabajadores para incorporar sus criterios y promover su participación en la ejecución y el mejoramiento de los procesos, la innovación de los productos y servicios y la elevación de la calidad.

**Artículo 314:** Las medidas de dicho plan deben ser recogidas en el Plan Anual de las empresas.

## **II. SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO**

**Artículo 315:** La integración de los trabajadores al empleo, se realiza\_ por las empresas y las organizaciones superiores de dirección, en coordinación con la organización sindical para atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de su estrategia y objetivos.

**Artículo 316:** La incorporación de trabajadores para cubrir las necesidades de personal, de acuerdo con la misión de cada subdivisión estructural, se realizará en primer orden con los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, priorizando en su análisis los trabajadores disponibles, siempre y cuando resulten idóneos.

**Artículo 317:** Para organizar el proceso de selección e integración al empleo de trabajadores, la empresa u organización superior de dirección elabora un procedimiento que consta de los siguientes pasos:

1. Información, identificación y atracción de los posibles candidatos, para integrarse a la organización.



2. Encuentros con el personal a incorporar, con el objetivo de:

- Conocer la disposición de los mismos a ser procesados para su admisión promoción para el desempeño de una actividad u ocupación.
- Información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar. Recibir y evaluar los documentos del aspirante.
- Realizar entrevista preliminar y/o aplicar otras técnicas (inventario biográfico, autobiografía etc.), para valorar requisitos como: capacidad, méritos obtenidos, educación formal, y formación profesional, entre otros.

3. Selección del personal: La dirección de la empresa u organización superior de dirección efectúa la selección entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes o para su incorporación a cursos. Este paso comprende las fases siguientes:

- Elección de las técnicas de selección (Entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o pruebas psicométricas).
- Recepción de las propuestas y citación de los candidatos a seleccionar.
- Aplicación de métodos de selección.
- Análisis y toma de decisión.

Para la materialización de este paso se priorizarán las fuentes internas de la empresa (trabajadores declarados disponibles, y otros trabajadores del centro, a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación). En segunda instancia, seleccionar a los que procedan de otras fuentes tales como de otras entidades de la organización superior de dirección o del Organismo, reserva laboral de las Direcciones de Trabajo, personas sin vínculo laboral, etc.

Además forma parte de este análisis el personal egresado de la educación técnico profesional y universitario, que son asignados a las empresas y las organizaciones superiores de dirección, según lo dispuesto por el Gobierno.

Para la selección a través de la fuente interna de la empresa u organización superior de dirección, se debe contar con:

- Registro de personal que caracterice la fuerza de trabajo.
- Información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño.
- Descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo que ocupa el candidato y del puesto o cargo que se requiere cubrir.
- Planes de desarrollo y resultados de los programas de formación de la organización empresarial.

4. Incorporación de los trabajadores al empleo: Es la parte del proceso que permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral, ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este paso contempla:



- Acogida.
- Instrucción inicial (seguridad y salud en el trabajo, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo)
- Período de Prueba o adiestramiento.
- Control y evaluación del período de prueba o adiestramiento.
- Incorporación al puesto de trabajo.

La dirección de la empresa u organización superior de dirección, establecerá periódicamente procedimientos de retroalimentación que permita evaluar la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos, internos y externos, para perfeccionar este proceso.

## PERÍODO DE PRUEBA

**Artículo 318:** El período de prueba es la etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la empresa u organización superior de dirección se corresponden con sus intereses. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige.

**Artículo 319:** La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, con la misma proforma de contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

**Artículo 320:** Durante el período a prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación.

**Artículo 321:** Si vencido el período de prueba, las partes no manifiestan su voluntad en contra y el jefe, oído el criterio del comité de expertos, declara idóneo al trabajador, se mantiene la relación laboral acordada y se procede a suscribir el contrato de trabajo según establece la legislación vigente.

**Artículo 322:** El período de prueba de los trabajadores en la empresa y la organización superior de dirección, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se establece en un rango que oscila entre un mínimo de 30 y un máximo de 180 días. La duración del período de prueba es determinada por acuerdo mutuo de la dirección de la empresa u organización superior de dirección y la organización sindical correspondiente a ese nivel, teniendo en cuenta la complejidad y características de los cargos u ocupaciones.

**Artículo 323:** El procedimiento para la determinación del período de prueba es el siguiente:

- Efectuar listado de los diferentes cargos y ocupaciones que utiliza la empresa u organización superior de dirección.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Agrupar por categoría ocupacional y por grupos de complejidad los cargos y ocupaciones, determinando entre ellos, los que caracterizan el objeto social de la empresa u organización superior de dirección.
- Determinar aquellos cargos u ocupaciones con características específicas o exijan normas de conductas de carácter específicas, que demanden una mayor exigencia y responsabilidad, en comparación con otros con igual grupo de complejidad.
- Establecer agrupaciones de cargos y ocupaciones en correspondencia a la complejidad y responsabilidad y otras exigencias de carácter específico, que los diferencien.
- Efectuar el análisis sobre la información recopilada y hacer las propuestas de período de prueba para las ocupaciones y cargos, entre el rango establecido, definiendo los períodos menores de tiempo para las ocupaciones o cargos mas simples y consecuentemente, los tiempos mayores, para las ocupaciones y cargos mas complejos y de mayor responsabilidad, que consecuentemente, requieran para la preparación de los trabajadores, un mayor tiempo.
- Este proceso se realiza de mutuo acuerdo con la organización sindical a ese nivel. Analizarlo en el consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección.
- Aprobar el período de prueba para los cargos y ocupaciones de la empresa u organización superior de dirección, por resolución del Director General.

**Artículo 324:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, puede decidir, en el caso del personal dirigente de su nomenclatura, funcionarios y otros trabajadores que se designen, aplicar el período de prueba donde considere conveniente, antes de designar con carácter definitivo a su titular. En este caso se emitirá por el director general un nombramiento provisional para el tiempo que dure el período de prueba. Al concluir el período de prueba, si el resultado es satisfactorio, el director general procede al nombramiento o designación definitiva, según corresponda.

## **LOS CONTRATOS DE TRABAJO**

**Artículo 325:** El contrato de trabajo es el acuerdo entre el trabajador y la dirección de la empresa u organización superior de dirección, para la formalización de la relación laboral, salvo en los casos de los dirigentes, que ésta se establece por un nombramiento. Mediante el contrato de trabajo, el trabajador y la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se comprometen a cumplir los deberes y obligaciones que garanticen los derechos contenidos en el mismo.

**Artículo 326:** El contrato de trabajo se concierta siempre por escrito, y la proforma de los mismos se determina por la empresa u organización superior de dirección, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

**Artículo 327:** Los contratos de trabajo que se concierten para enviar a personal a cursos de capacitación y desarrollo, incluirán una cláusula, que establezca la obligación

que tiene el cursista graduado, de permanecer laborando en la entidad por el período convenido, para aportar los conocimientos y habilidades adquiridos.

**Artículo 328:** La dirección de la empresa u organización superior de dirección, ante situaciones de emergencia, para evitar la paralización de las labores, eliminar sus consecuencias o un grave perjuicio para la economía puede de mutuo acuerdo con el trabajador, trasladarlo provisionalmente de puesto de trabajo, para que éste realice labores distintas a las pactadas en el contrato de trabajo. Dicho traslado no podrá exceder de 60 días al año.

**Artículo 329:** En los casos descritos en el artículo anterior, si el trabajador opta por laborar definitivamente en el puesto de trabajo, para el cual fue trasladado provisionalmente, y es declarado idóneo por el jefe facultado, oído el criterio del comité de expertos, se acogerá al salario escala establecido para la ocupación o cargo que desempeñe, el pago adicional correspondiente y al sistema de pago aplicado para la ocupación, devengando su salario en correspondencia con los resultados obtenidos. Igual tratamiento recibirá cualquier otro trabajador que se traslade para otro cargo de la empresa. En estos casos se procede a la formulación de un nuevo contrato de trabajo.

**Artículo 330:** En las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, se deberá cumplir lo establecido referido al traslado institucional de los expedientes laborales.

### LOS RÉGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO

**Artículo 331:** El régimen de trabajo y descanso, incluidas las jornadas irregulares, el horario de trabajo, las pausas dentro de la jornada laboral y el descanso semanal, será decidido por la dirección de la empresa u organización superior de dirección, de mutuo acuerdo con la organización sindical a ese nivel, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

### III. LA IDONEIDAD DEMOSTRADA

**Artículo 332:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, está facultado para reconocer, o retirar la idoneidad demostrada de cualquier trabajador, oído siempre el criterio del comité de expertos a ese nivel y podrá, mediante resolución escrita, delegar dicha facultad en los jefes de las unidades empresariales de base y de las áreas de regulación y control que se le subordinen directamente.

**Artículo 333:** Para la determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- Experiencia y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, las específicas de los puestos de trabajo y características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno.
- Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

**Artículo 334:** En la empresa y organización superior de dirección, que aplica el Sistema de Dirección y Gestión no se confeccionan escalafones. El mejor derecho lo tiene el mejor trabajador y se determina sobre la base de la idoneidad demostrada de los trabajadores.

En casos excepcionales en que existan 2 ó más trabajadores idóneos, el mejor derecho se determinara según las reglas acordadas por la dirección de la empresa y la organización sindical a ese nivel, oído el criterio del comité de expertos de la empresa. Teniendo en cuenta entre otros aspectos: sexo, edad, experiencia, calidad en el trabajo, desempeño, antigüedad en la empresa, calificación, entre otros aspectos.

**Artículo 335:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, oído el parecer del comité de expertos, puede autorizar el ingreso al trabajo, el desempeño de una ocupación y la promoción a una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si ésta demuestra que cumple el resto de los requisitos generales exigidos, siempre y cuando, a la ocupación, no se le exija para su ejercicio profesional este requisito por legislación específica establecida para la actividad de que se trate, o la ética profesional así lo disponga. En este caso el trabajador es considerado idóneo, a todos los efectos legales.

**Artículo 336:** Cada empresa u organización superior de dirección, elaborará su reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente a ese nivel, el cual contendrá, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. Requisitos generales de Idoneidad (los que establecen en este reglamento) a tener en cuenta para evaluar la idoneidad.
- b. Requisitos particulares de idoneidad de la empresa teniendo en cuenta sus características específicas de operación. No es necesario que todas las empresas elaboren estas. Son ejemplos de ello: trabajos muy peligrosos, trabajo con sustancias nocivas, las empresas con seguridad especial, de producción de medicamentos, entre otras.
- c. Requisitos específicos de idoneidad de los puestos de trabajo, son aquellas que se aplican concretamente a determinados puestos de trabajo que por sus características e importancia requiere estos requisitos específicos.
- d. Técnicas que utilizarán la empresa y la organización superior de dirección, para evaluar a los trabajadores los requisitos de idoneidad. Por ejemplo:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Para comprobar la experiencia y conocimientos se pueden aplicar las técnicas de entrevista, examen práctico, verificación en centros de trabajo anteriores, someter a período de prueba, análisis de las evaluaciones del desempeño anteriores, análisis del expediente laboral, etc.
  - Para comprobar el cumplimiento de características personales específicas, se pueden utilizar el examen médico, test-psicométrico, entrevista, análisis del expediente laboral y verificaciones en centro de trabajos anteriores, entre otras.
- e. Jefe facultado para reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada, el que debe siempre, sin excepción, oír el criterio del comité de expertos.

**Artículo 337:** El reconocimiento y aprobación de la idoneidad demostrada se realiza atendiendo a las siguientes reglas:

- a. Las propuestas sobre la idoneidad son tramitadas por los jefes directos del personal (jefe brigada, taller, fábrica, complejo, tienda, director de unidad empresarial de base).
- b. Estas son enviadas al jefe al que le ha sido delegada la facultad de reconocer o no la idoneidad demostrada, el que la remite al comité de expertos para su análisis.
- c. La recomendación del comité de expertos, le es comunicada por escrito al jefe que envió la solicitud y de estar de acuerdo, éste procede, por escrito, a hacer firme la propuesta del comité de expertos, la que comunica a los interesados. De no estar de acuerdo el jefe con la propuesta del Comité de Experto le solicita a esta instancia un re-análisis. El jefe debe convocar una reunión con el comité de expertos y solicitar un nuevo análisis sobre el caso específico y dar sus elementos del porqué está en desacuerdo con la propuesta anterior, de inmediato se retira y el comité de expertos vuelve a analizar la idoneidad del caso. El comité de expertos puede realizar investigaciones en las áreas de trabajo.
- d. El comité de expertos entrega por escrito el resultado del re-análisis de la idoneidad, al jefe facultado y éste toma la decisión sobre la idoneidad del trabajador.
- e. El jefe facultado, oído siempre el criterio del comité de expertos, para declarar o retirar la condición de idoneidad demostrada, deberá emitir una certificación oficial sobre su decisión, la cual deberá ser archivada en el expediente laboral del trabajador, como evidencia para su ingreso, permanencia o promoción.
- f. El trabajador en desacuerdo con la decisión tomada por el jefe facultado sobre la declaración o no de la idoneidad demostrada, procederá a efectuar su reclamación ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en correspondencia con lo establecido a estos efectos.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 338:** A los trabajadores contratados por tiempo indeterminado cuya relación laboral termina por la pérdida de la idoneidad demostrada y no exista en la entidad la posibilidad de reubicación en otra plaza o de recalificarlo para otra ocupación o cargo, después de agotadas todas las acciones a nivel de la empresa, u organización superior de dirección y del organismo al cual pertenece, recibirán el tratamiento establecido en la ley.

#### **COMITÉ DE EXPERTOS**

**Artículo 339:** En las empresas u organización superior de dirección el director general para ejercer la facultad del reconocimiento de la idoneidad demostrada, tendrán que crear como órgano asesor, comités de expertos, en la empresa, áreas de regulación control y en las unidades empresariales de base, compuesto por 7 miembros, que representan: uno a la administración, uno a la organización sindical, uno a la Unión de Jóvenes Comunistas y cuatro(4) trabajadores destacados, elegidos en asamblea general de los trabajadores de la unidad organizativa en cuestión. Se podrá incorporar como invitado a las reuniones de los comités de expertos un representante del Partido Comunista de Cuba.

Los integrantes del comité de expertos eligen, de entre ellos, su coordinador, que en ningún caso podrá ser el representante de la administración.

**Artículo 340:** Cuando por tratarse de un área de regulación y control o unidad empresarial de base pequeña, el comité de expertos no pueda constituirse por 7 miembros, excepcionalmente se constituirá por 3 ó 5 miembros. En este caso se integra por un representante de la administración, uno de la organización sindical y uno a tres trabajadores, según sea el caso. Podrán ser invitados a las reuniones del comité de expertos un representante del Partido y la Juventud.

**Artículo 341:** En la vida práctica de la empresa, la dirección, a los efectos de crear el comité de expertos, podrá unir varias áreas de regulación y control donde los jefes de cada área, individualmente realicen sus consultas con el comité de expertos.

**Artículo 342:** El comité de expertos, como órgano asesor, no predetermina, ni incide, en la solución de los conflictos por la imposición de medidas disciplinarias o de otra índole ajena al tema de la idoneidad demostrada.

**Artículo 343:** Los comités de expertos, de considerarlo necesario, podrán oír el parecer de especialistas calificados y trabajadores, en el tema objeto de análisis, así como realizar las comprobaciones necesarias para emitir su propuesta.

**Artículo 344:** Los comités de expertos en la empresa u organización superior de dirección en su constitución, permanencia y funcionamiento se rigen por las normas siguientes:

- a. La elección de los trabajadores para integrar el comité de expertos se realiza, por medio de proposiciones en la asamblea general de trabajadores del área, por el método de votación abierta, basado en los principios de la mayor democracia.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- b. En la misma asamblea de elección de los trabajadores que integran el comité de expertos se presentan los designados de la dirección, la organización sindical y la Unión de Jóvenes Comunistas.
- c. En su primera reunión el comité de expertos elige su coordinador, quien es el encargado de convocar sus reuniones, presidirlas, y es el que orienta y controla el trabajo.
- d. El coordinador es quien recibe del jefe facultado que debe tomar la decisión, la solicitud de valoración de la idoneidad demostrada y convoca dentro de los cinco días hábiles posteriores de haberla recibido, la reunión del Comité de Expertos. Podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia.
- e. Requiere como mínimo la asistencia de tres o cinco miembros a la reunión del comité de expertos, en el caso que esté integrado por cinco a siete miembros respectivamente, para que tenga plena validez.
- f. El comité de expertos toma sus decisiones por mayoría de votos de los presentes. Los miembros expresan sus criterios y votan a título personal y el criterio de cada uno tiene igual valor.
- g. El comité de expertos formula su recomendación por escrito, al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término se le solicitará una prórroga al jefe facultado y este le comunicará al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión.
- h. El comité de expertos analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al jefe facultado, el que adopta la decisión a ese nivel.
- i. La dirección administrativa tienen la obligación de suministrar al comité de expertos la documentación administrativa que posea del trabajador. Como pueden ser los expedientes laborales, hoja resumen, registros, evaluación del desempeño, y cualquier otro documento e información necesaria para que dicho comité emita su recomendación.
- j. Debe archivar el acta de cada reunión del comité de expertos, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión.
- k. Los miembros del comité de expertos, no podrán comunicar criterio alguno a los trabajadores involucrados en el asunto que se analiza ni a otras personas sobre los aspectos tratados en las reuniones.
- l. El miembro del comité de expertos, no participará en la reunión cuando se analice un asunto en que él es sujeto del mismo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- m. Los jefes facultados para tomar las decisiones, ni la persona que ostente la dirección de la organización sindical o de la Unión de Jóvenes Comunistas, deberán integrar el comité de expertos.
- n. Los miembros del comité de expertos, se ratifican o renuevan cada dos años. Son sustituidos en cualquier momento por dejar de reunir las condiciones exigidas para el desempeño de sus funciones, por terminación de la relación laboral, por jubilación, fallecimiento u otras causas justificadas determinadas por el jefe que tiene la facultad de la creación del comité de expertos. La sustitución por otro, si es de los elegidos, debe producirse dentro de los 10-15 días naturales posteriores a los que se produjo la baja y su relevo será aprobado en asamblea con todos sus trabajadores del área.

**Artículo 345:** Para la correcta instrumentación del trabajo del comité de expertos deberá elaborarse un reglamento de su funcionamiento de común acuerdo con el sindicato, para lo cual se tendrá presente el procedimiento siguiente:

- a. El jefe facultado para declarar o retirar la condición de idoneidad, presentará la solicitud al comité de expertos para la evaluación del caso, precisando entre otras, la información siguiente: nombre y apellidos del trabajador, cargo que desempeña y breve explicación del motivo o causas que conllevan a la necesidad de la determinación de la idoneidad demostrada del trabajador.
- b. El comité de expertos solicitará a la administración la documentación correspondiente que se disponga del trabajador.
- c. El comité de expertos de considerarlo necesario podrá realizar entrevistas a jefes y trabajadores y especialistas de su brigada, taller o área de trabajo que aporten elementos para su análisis, lo cual deberá constar como evidencia documental en el expediente del caso.
- d. Análisis, valoración y recomendación del criterio del comité de expertos, sobre la idoneidad demostrada del trabajador.
- e. Comunicación oficial al jefe facultado, de la propuesta del comité de expertos sobre la idoneidad demostrada del trabajador, la que deberá quedar archivada en los registros del comité de expertos (como mínimo tres años), debiendo quedar constancia del tiempo transcurrido desde el inicio de la solicitud de análisis formulada por el jefe facultado, hasta la fecha de la comunicación oficial a dicho jefe.
- f. En casos de inconformidades del jefe con la propuesta del comité, este explicará al comité de expertos las razones que ha tenido para ello y solicitará que el mismo reanalice el caso. El comité de expertos reanalizará el caso teniendo en consideración los argumentos expuesto y todos los elementos que ayuden al mejor esclarecimiento del caso y procederá a comunicar posteriormente al jefe facultado su valoración.

#### **IV. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES**



**Artículo 346:** Las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, conformando así el Plan de capacitación y adiestramiento de la empresa u organización superior, el que es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

**Artículo 347:** Los gastos de capacitación y desarrollo tienen como fuentes, los ingresos de las empresas o la reserva autorizada por el Gobierno para este fin.

## **V. ORGANIZACIÓN DEL SALARIO**

**Artículo 348:** La organización salarial de todos los trabajadores en las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, *"de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo"*

**Artículo 349:** En las empresas y la organización superior de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, el personal devenga, sin excepción, el salario escala y el pago adicional, por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, correspondiente al cargo que ocupa.

**Artículo 350:** Se consideran salario a todos los ingresos en moneda nacional (CUP) que percibe el trabajador asociado con la labor y las condiciones en que realiza el trabajo, el pago por los resultados del trabajo y la eficiencia, alcanzados por la aplicación de los sistemas de pago y otros pagos que se efectúen por decisión de la instancia del Gobierno que corresponda.

**Artículo 351:** 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 que se aplican por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Organismo facultado por concepto de antigüedad, interés económico social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extracalificatorios 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.

**Artículo 352:** Para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago se utiliza como base de cálculo lo que a este efecto se determine por la legislación





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

vigente. En ningún caso, lo pagado por concepto de vacaciones se incluye en el salario base de cálculo.

**Artículo 353:** Los directores generales de las empresas u organización superior de dirección establecerán los salarios de los cargos de la categoría ocupacional de dirigentes, en correspondencia con la complejidad, responsabilidad y condiciones de trabajo de los mismos y la categoría aprobada a la empresa u organización superior de dirección, asimismo, tendrán presente además, lo siguiente:

- Al asignar el salario escala de los dirigentes, tendrá en cuenta que éste mantenga una proporcionalidad razonable, máxima hasta tres o cuatro grupos escala más, que el salario de los trabajadores subordinados.
- Al definir el salario a aplicar al personal dirigente, así como el tratamiento salarial a los especialistas principales, jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista, se deberá garantizar que no se produzcan incongruencias salariales entre el salario de los jefes y sus subordinados, considerando para ello, la suma total del salario escala más el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, evitando la igualdad salarial y estimulando el interés a la promoción.
- En el caso de los jefes de equipo o brigada de trabajo socialista y especialistas principales, el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial se corresponde con la categoría ocupacional del cargo por el cual ha sido contratado o designado, en correspondencia con lo aprobado a estos efectos.

**TRATAMIENTO SALARIAL A LAS EMPRESAS QUE APLICAN EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.**

**Artículo 354:** Las empresas autorizadas a implantar el Perfeccionamiento Empresarial aplicarán el pago adicional que reconoce la implantación por la empresa del Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 355:** Los jefes de Organismos y los Presidentes Consejos de la Administración Provincial, según corresponda, proponen al Grupo Ejecutivo la validación del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial en las empresas, sobre la base de la metodología aprobada a estos efectos. Una vez validado se aprueba el pago adicional por los jefes de Organismos u organización superior de dirección, según corresponda.

**Artículo 356:** El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros podrá autorizar cuantías de pago adicional superiores a las aprobadas a empresa, que por su importancia estratégica requieran este reconocimiento.

**Artículo 357:** El pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial se realiza sobre la base del cargo que cada trabajador desempeña según plantilla, teniendo en cuenta el tiempo realmente trabajado y el mismo constituye salario a todos los efectos legales, formando parte de la base de cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 358:** La aplicación del pago adicional, por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, está condicionada a que todos los trabajadores de la empresa estén vinculados sistemas de pagos y que su ejecución no conlleve a que la empresa incurra en pérdidas.

En las empresas que tengan autorizado un régimen de trabajo superior o inferior a la jornada oficialmente establecida de 190.6 horas mensuales como promedio, (para todos los trabajadores de la empresa o una parte de ellos) el salario escala, el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial y demás elementos del salario que correspondan, se calcularán en base a la jornada oficialmente autorizada.

**Artículo 359:** Los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, a partir de que reciban el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, comenzarán a contribuir a la seguridad social con el 5% de sus ingresos considerados salario según nómina, en correspondencia con lo establecido por la legislación vigente.

**Artículo 360:** Las empresas y las organizaciones superiores de dirección son categorizadas por el organismo correspondiente, al sólo efecto de determinar el salario del director general de la empresa u organización superior de dirección.

**Artículo 361:** Las empresas u organización superior de dirección, que elaboren su expediente de Perfeccionamiento Empresarial, proyectarán su plantilla de cargos con el salario escala legalmente aprobada en el país y el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 362:** Las empresas que implantan el Perfeccionamiento Empresarial aplicarán los calificadores de cargos aprobados. No obstante, se mantiene la facultad del director general para diseñar nuevos cargos en el caso de que los existentes no incluyan las funciones que se requiera desarrollar en la empresa o cuando se produzcan cambios técnicos, tecnológicos y organizativos, teniendo presente no violar la escala salarial única establecida y el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial y que la descripción del contenido de trabajo refleje un perfil ocupacional amplio y una carga de trabajo estable para toda la jornada laboral, lo que no implica necesariamente un incremento de su complejidad y responsabilidad.

Cuando las empresas hagan uso de esta facultad estarán en la obligación, al año de puesta en vigor del cargo, de elevarlo a través de su Organismos o Consejo de la Administración Provincial, a la aprobación final por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su incorporación en los listados de cargos establecidos, en correspondencia con lo que a estos efectos se establezca.

**Artículo 363:** Al definir las necesidades de fuerza de trabajo, en correspondencia con la misión de cada subdivisión estructural, de la empresa u organización superior de dirección, se garantizará la plena utilización del fondo de tiempo de los trabajadores y la racionalidad de la plantilla.

Para completar la carga de trabajo para toda la jornada, se necesite asignar a un trabajador funciones aprobadas en diferentes cargos del calificador, para las cuales haya sido declarado idóneo, el mismo se ubica en la plantilla en el cargo de mayor complejidad de aquellos cuyas funciones se le asignan y devenga su salario por éste,

sin que medie ningún incremento salarial. En el contrato de trabajo se le incorporan todas las funciones que le han sido asignadas. Lo anteriormente expuesto será aprobado por el director general.

**Artículo 364:** La evaluación del grupo que le corresponda a cada cargo diseñado por la propia empresa, en la escala salarial única, de complejidad y responsabilidad, se realiza por la empresa u organización superior de dirección, utilizando cualquiera de los métodos reconocidos, apoyándose en el personal de las áreas involucradas y posteriormente serán validados con el método comparativo con el objetivo de no alterar las relaciones existentes entre las ocupaciones o cargos que aparecen en los calificadores vigentes y la escala salarial única establecida.

**Artículo 365:** Para realizar el diseño de un nuevo cargo, el director general de la empresa u organización superior de dirección cumple con el procedimiento siguiente:

- Crea una comisión transitoria, por escrito, formada por personal técnico de la empresa, representantes de la organización sindical y de trabajadores del área involucrada.
- Se define el método a utilizar para la evaluación de la complejidad. Una vez definido el método a emplear por la empresa lo utiliza como único, en todos los análisis de diseño de nuevos cargos, a fin de guardar la debida correspondencia.
- La comisión presentará el cargo, categoría ocupacional, grupo de la escala única y el contenido del cargo tal y como está establecido, así como el resumen del trabajo realizado, que incluye: método de estudio utilizado, valoración de cada uno de los aspectos que contiene el método utilizado, aplicación del método comparativo y evaluación económica de la factibilidad de aplicar el nuevo cargo diseñado.
- La propuesta del nuevo cargo será analizada en el consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección.
- Se aprueba y se pone en vigor el nuevo cargo por resolución escrita del director general.

#### **TRATAMIENTO LABORAL Y SALARIAL A LAS INTERRUPCIONES**

**Artículo 366:** Se considera interrupción laboral la paralización del proceso de trabajo, que provoca la inactividad en la labor del trabajador durante su jornada laboral o por un período igual o superior a ésta y se produce por alguna de las causas generales establecidas en la legislación vigente.

**Artículo 367:** La dirección de la empresa u organización superior de dirección, debe tomar todas las medidas posibles para evitar la ocurrencia de interrupciones, no obstante, cuando por causas objetivas, ocurran interrupciones, prioritariamente se acordará con los trabajadores, oído el criterio de la organización sindical a ese nivel, la recuperación de la producción o el servicio.



**Artículo 368:** Ante la ocurrencia de una interrupción laboral, la empresa u organización superior de dirección, procede de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

#### **TRATAMIENTO AL PERSONAL DISPONIBLE**

**Artículo 369:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, está autorizado a declarar trabajadores disponibles como consecuencia de la amortización de plazas, por las causales definidas en la legislación vigente.

La dirección de la empresa u organización superior de dirección, antes de efectuar la declaración de la disponibilidad de algún trabajador, debe coordinar la medida con la organización sindical a ese nivel.

**Artículo 370:** La reubicación laboral del personal disponible debe responder a la necesidad de cubrir plazas vacantes o realizar funciones que resultan útiles e imprescindibles para la actividad de que se trata, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos por la legislación vigente.

**Artículo 371:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, es el responsable de la atención directa y la reubicación del personal declarado disponible. Los jefes de Organismos y los directores generales de organización superior de dirección, prestarán el mayor apoyo a la dirección de la empresa, a fin de lograr la reubicación de los trabajadores declarados disponibles en el menor plazo de tiempo posible.

**Artículo 372:** Los trabajadores declarados disponibles serán ubicados en una plantilla suplementaria, que autoriza el director general de la empresa u organización superior de dirección, en la cual permanecerán hasta tanto sean reubicados definitivamente. Estos trabajadores a todos los efectos, no forman parte del promedio de trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.

Si un trabajador se reubica temporalmente dentro de la propia empresa, se tomaría en cuenta para el cálculo del promedio de trabajadores.

Si fuera reubicado fuera de la empresa o estuviese estudiando, como forma de empleo, no se considera en el promedio de trabajadores de la empresa.

**Artículo 373:** A los efectos del control del registro de los trabajadores disponibles, aquellos que sean reubicados temporalmente o enviados a cursos de formación y desarrollo, aún cuando reciban el tratamiento laboral y salarial establecido en la legislación vigente, se mantendrán en la plantilla suplementaria, hasta tanto sean reubicados definitivamente. En estos casos, en la plantilla suplementaria se anotará en que situación se encuentra el trabajador disponible en cada momento (si está reubicado temporalmente, si está en curso, si no está reubicado, etc.).

A los trabajadores disponibles, con excepción de aquellos que han sido reubicados con carácter temporal dentro de la empresa, no se les aplica los sistemas de pago por los resultados del trabajo ni la estimulación en moneda convertible (CUC) si este sistema estuviera aprobado.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 374:** Aquellos trabajadores que han sido declarados disponibles con posterioridad a que a la empresa u organización superior de dirección, se le haya aprobado el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, continuarán realizando la contribución especial del 5 % de los ingresos considerados salario.

**Artículo 375:** El personal disponible de las empresas u organización superior de dirección autorizado a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, reubicados temporal o definitivamente o incorporado a cursos de capacitación, se les aplica el tratamiento laboral y salarial definido en la legislación vigente.

**Artículo 376:** El trabajador disponible que no acepte injustificadamente la oferta de reubicación o de incorporación a cursos, o cuando abandone o no apruebe el curso sin justificación, solo tendrá derecho a recibir la garantía salarial establecida en la legislación vigente, que hace efectiva la dirección de la empresa u organización superior de dirección, a partir del cual procede la terminación de su relación laboral.

**FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO.  
GENERALIDADES**

**Artículo 377:** El pago por resultados constituye la forma única de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 378:** Las empresas u organización superior de dirección, en los casos donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicarán sistemas de pago que vinculen el salario a los resultados directos de la producción o la prestación de los servicios, que ejecutan (destajo).

**Artículo 379:** Sólo en situaciones excepcionales (sequía, ciclones, desastres naturales, etc.) se podrá utilizar la forma de pago a tiempo en las empresas u organización superior de dirección, las que serán siempre aprobadas por el Grupo Gubernamental.

**Artículo 380:** Los sistemas de pago serán diseñados, y aplicados por la empresa u organización superior de dirección, en consulta con los trabajadores y la organización sindical correspondiente. Se pondrán en vigor mediante resolución del director general. 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.

**Artículo 381:** Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características del trabajo que se realiza por el trabajador. Teniendo en cuenta esto, existirán varios sistemas de pago en una empresa, donde sus indicadores estarán referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen. Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.



**Artículo 382:** Cada empresa u organización superior de dirección, debe elaborar el reglamento de los sistemas de pago que aplica, el cual debe contener, para cada sistema de pago, los aspectos siguientes:

- a. **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como elevar la producción de bienes y servicios, cumplir los indicadores directivos, la productividad, cumplir con la calidad establecida en la producción de bienes y los servicios prestados, disminuir los costos y gastos, elevar renglones exportables, entre otros.
- b. **Indicadores:** Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes.
  - Son indicadores formadores, aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados a obtener. A partir del cumplimiento o el incumplimiento de los indicadores formadores, se crea el salario por resultados.
  - Los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario escala más los incrementos que procedan, según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores del sistema de pago, para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta.
- c. **Formación del salario:** Define el procedimiento de 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.
- d. **Trabajadores abarcados:** Son los comprendidos en cada sistema de pago, por categoría ocupacional y subdivisión estructural o área de trabajo.
- e. **Período 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. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente trimestral o en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad.

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.

- f. **Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS), el coeficiente de participación laboral (CPL) o la evaluación de los resultados específicos del trabajo, entre otros.



- g. Certificación del cumplimiento de los indicadores: Se especificarán los responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, garantizando que el responsable de la certificación no sea el que certifique los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado.

Las certificaciones deben hacerse por escrito (aún cuando la empresa tenga automatizada la información), deben ser llenadas a tintas, no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el responsabilizado, definido en el reglamento. Además, los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones, deben corresponderse con el plan oficial de la empresa, así como con los registros contables de la misma en lo relacionado con el comportamiento real de los indicadores que procedan. En el resto de los casos, se tendrá en cuenta los modelos oficialmente establecidos por la empresa para estos efectos.

**Artículo 383:** En las empresas u organización superior de dirección, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, los sistemas de pago pueden ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluya que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las cuales fueron aprobados.

**Artículo 384:** Cuando en la aplicación práctica de un sistemas de pago el cumplimiento alcance niveles superiores a un 140% del salario de los trabajadores o por el contrario sean inferior al 70%, se deberá de inmediato realizar un análisis en su consejo de dirección, para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, pueda tomar oportunamente, las medidas correctivas que procedan.

Este análisis se realizará de forma independiente para cada sistema de pago y el salario al que se refiere, es el que como promedio, se obtiene por los trabajadores abarcados en cada sistema de pago.

#### **SISTEMAS DE PAGOS POR LOS RESULTADOS DIRECTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

**Artículo 385:** Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de la producción de bienes y 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.

**Artículo 386:** A los trabajadores vinculados a los sistemas de pagos referidos en el artículo anterior se les abonará una cuantía máxima de hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores del sistema de pago, 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.

**Artículo 387:** En los casos de que el sistema de pago a destajo prevea la aplicación de tasas salariales progresivas, debe garantizarse que el por ciento (%) de incremento

de la tasa salarial no sea superior al por ciento (%) de incremento de la producción (servicio) al cual se le pretende aplicar la tasa salarial incrementada.

**Artículo 388:** En las actividades donde se apliquen normas de trabajo de carácter ramal, el director general de la empresa o de la organización superior de dirección podrá aprobar la modificación de las normas, siempre y cuando las mismas sean para elevar su eficiencia.

Es aconsejable que cuando la dirección de la empresa requiera del ajuste de la norma de trabajo, el trabajador perciba un incremento del salario para la misma producción y a la vez la empresa también se beneficie.

A continuación se incluyen ejemplos que demuestran lo anteriormente planteado:

- Considerando solamente el mejoramiento de la norma de trabajo:

Indicadores	UM	Antes de aplicar el Sistema de Dirección y Gestión (sin modificar la norma)	Al aplicar el pago adicional modificando la norma
Norma de Rendimiento mensual	Uno	424	480
Salario escala	Pesos	255.00	255.00
Salario mensual incluyendo pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial. (75) Pesos			330.00
Tasa salarial Pesos		0.601415	0.687500
Rendimiento Real		530	530
Salario devengado	Pesos	318.75	364.38

- En los casos que se utilice la tasa progresiva:

Rango de cumplimiento de la producción a realizar según norma de trabajo.	Por ciento de incremento a aplicar a la tasa
Hasta 105 %	Tasa Normal
De 106 a 110%	5%
De 111 a 115 %	10%
De 116 a 120 %	15%
Más de 120	20%



Lo planteado en el ejemplo, no significa necesariamente que el incremento de la tasa sea solamente hasta el 20%; es decir, no constituye un límite al procedimiento a aplicar.

Sistemas de pagos por los resultados generales y de eficiencia de la empresa o las unidades empresariales de base

**Artículo 389:** El personal de las áreas de regulación y control, se les definirán en los sistemas de pago en función de los indicadores que caractericen su función social; es por ello que, a unas se les exigirá el cumplimiento de sus resultados concretos de su trabajo, a otras por incrementar sus niveles de eficiencia (indicadores directivos), otras tendrán el deber de elevar la calidad de los servicios prestados con los niveles de eficiencia previstos y otras, que cumplan su misión social, funcionando al costo o con márgenes pequeños de utilidades.

**Artículo 390:** A los trabajadores de todas las categorías ocupacionales de las áreas de regulación y control de la empresa u organización superior de dirección, así como los que pertenecen a una unidad empresarial de base que no generan ingresos y vinculan su salario mediante sistemas de pago por los resultados de eficiencia de la unidad, expresados en indicadores tales como: cumplimiento del plan de utilidades del período, los aportes en CUC, cumplimiento o la reducción de gastos totales por pesos de ingresos totales .

La cuantía de salario por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores no podrá exceder el 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado. De ello, por el cumplimiento al 100 % del indicador formador, se podrá pagar un máximo de hasta un 5% del salario base de cálculo, siempre que ello resulte económicamente factible y con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se utilicen 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.

**Artículo 391:** A los trabajadores abarcados por sistemas de pago donde los indicadores formadores, están relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores generales o eficiencia del plan de la empresa o de la unidad empresarial de base, cuando existan incumplimientos de estos, o se incurra en pérdidas acumuladas, se les penalizará el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, en las magnitudes siguientes:

Grupos de la Escala	Por incumplimiento del indicador formador	Por operar con pérdidas
<b>Del I al XIII</b>	<b>Hasta el 30% del pago adicional</b>	<b>50% del pago adicional</b>
<b>Del XIV al XIX</b>	<b>Hasta el 50% del pago adicional</b>	<b>70% del pago adicional</b>



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 392:** En aquellas unidades empresariales de base donde se generan las producciones y servicios más importantes, con un alto peso específico en el total de ingresos de la empresa, en las que sea de interés estimular el crecimiento de las mismas y tengan aprobado un sistema de pago basado en los resultados generales y de eficiencia y los mismos se cumplan, formando un salario por resultados superior al salario por tiempo real trabajado, pero la empresa en su conjunto tiene pérdidas, se aplica una disminución de hasta el 20% de la diferencia entre el salario formado y el salario según tiempo real trabajado. La cuantía de la disminución a aplicar se define en el reglamento del sistema de pago que es aprobado por resolución del director general.

Lo anteriormente indicado, excluye a los trabajadores de la unidad empresarial de base, que estén abarcados por sistemas de pagos que se vinculan el salario directamente a los resultados directos de la producción o la prestación de los servicios, que realizan.

El resto de las unidades empresariales de base (que no generan ingresos), que tengan aprobados sistemas de pago por la eficiencia y resultados generales o propios a su nivel, aún cuando hayan cumplido su plan, pero la empresa incurra en pérdidas, no recibirán el incremento salarial por resultados formado por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores del sistema de pago. Se exceptúan de lo anterior, los trabajadores con sistemas de pagos directos a la producción que devengaran el monto salarial formado independiente de la pérdida de la empresa.

**Artículo 393:** A los trabajadores que laboran en las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, que no están directamente vinculados a la producción o prestación de servicios, se les podrá diseñar sistemas de pago, sobre la base de la evaluación de los resultados específicos del trabajo, de indicadores económicos, técnicos, laborales, de calidad, etc., asociados a su trabajo o al de la estructura organizativa a la cual pertenecen. La cuantía del incremento del salario por resultados a aplicar por este sistema de pago podrá ser hasta un 30% del salario base de cálculo según tiempo real trabajado.

En estos sistemas de pago, la empresa u organización superior de dirección, determinará los indicadores que le va a evaluar a cada trabajador y le establecerá un sistema de evaluación que podrá ser cuantitativo o cualitativo, priorizando aquellos aspectos que más incidencia tengan en la actividad que el mismo realiza. En cada indicador se determina lo que se devenga por cumplir y la correspondiente penalización ante incumplimientos o pérdidas económicas en la empresa.

**Artículo 394:** 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.

**Artículo 395:** Para los dirigentes y otros trabajadores seleccionados de la empresa, que no realizan funciones directas de producción o de prestación de servicios, en el diseño del sistema de pago deben siempre incluirse algunos de los indicadores directivos, ya sea como indicadores formadores o como indicadores condicionantes



(que pueden invalidar total o parcialmente el derecho a percibir el monto formado por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador).

Para los dirigentes de las áreas de regulación y control de la empresa y de las unidades empresariales de base, deberá estar incluida, sin excepciones, la utilidad del período como indicador formador. Cuando en estos casos, se utilice el cumplimiento de la utilidad del período como indicador condicionante, su incumplimiento limita totalmente el derecho a que estos trabajadores puedan obtener el monto formado por cumplimiento y sobrecumplimiento.

Los trabajadores seleccionados a los que se hace referencia, son aquellos a los cuales el director general de la empresa o organización superior de dirección decide darle similar tratamiento que a los dirigentes, a los efectos del sistema de pago, teniendo en cuenta las características de sus funciones y su grado de responsabilidad e incidencia en los resultados.

### **SISTEMAS DE PAGOS EN CORRESPONDENCIA A LA FUNCIÓN SOCIAL O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

**Artículo 396:** En aquellos casos de empresas donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituye su objetivo principal, se diseñarán sistemas de pago en correspondencia con sus características, en los que se podrán evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, entre otros. En estos casos el pago por los resultados no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario de cálculo previsto.

Entre las actividades a las que se refiere el anterior artículo serán consideradas las siguientes: Actividad de prestación servicios donde el incremento de las ventas no es objetivo principal, actividades de sustitución importación y exportación, mantenimiento, seguridad y protección y otras similares.

En caso que se definan para estas actividades, varios indicadores formadores, se determinará la cuantía de la estimulación que corresponde por los indicadores que se cumplen teniendo en cuenta el salario base de cálculo y en el caso de los indicadores que se incumplen, serán determinadas las cuantías de afectación salarial al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, de acuerdo con las proporciones definidas en el sistema de pago.

Cuando estas empresas incurren en pérdidas, a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales se les establece una penalización al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, estas cuantías son las establecidas en el presente reglamento.

### **PENALIZACIONES AL PAGO ADICIONAL**

**Artículo 397:** A los efectos de determinar la procedencia o no de la penalización del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial de los trabajadores, se tendrá en cuenta lo siguiente:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- a. Si el trabajador está vinculado a un sistema 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 que se establece en este Reglamento, al estar implícita en el propio sistema de pago. Ejemplo de ello son los sistemas de pago a destajo (individual o colectivo); ingresos menos gastos; tasas salariales por productos o ventas; unidades mínimas de control, u otros semejantes.
- b. Si el trabajador está vinculado a un sistema de pago por los resultados generales y de eficiencia de la empresa o de las unidades empresariales de base o a un sistema de pago en correspondencia con la función social o la prestación de los servicios; cuando existan incumplimientos de los indicadores asociados a estos sistemas, procede la penalización del pago adicional, por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, hasta los topes que se establecen en este capítulo.

**Artículo 398:** Las empresas tomarán las medidas necesarias para aplicar los sistemas de pagos inmediatamente después de haberse aprobado la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, ello deberán constituir una de las medidas que contribuyan al logro de la aplicación del pago adicional por implantar el Sistema de dirección y Gestión.

**Artículo 399:** Las penalizaciones al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial según lo establecido en los sistemas de pago asociados a indicadores generales y de eficiencia definidos en el presente Reglamento, comenzarán a aplicarse a partir de que a la empresa u organización superior de dirección le sea autorizado el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

**OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO.**

**Artículo 400:** Los sistemas de pago diseñados en el expediente podrán aplicarse de inmediato, al aprobarse la implantación del Sistema de Dirección y Gestión o posteriormente, según se haya definido en el cronograma de implantación de las medidas, pero siempre antes de la fecha en que se proyecta aplicar el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 401:** El estímulo salarial a los contadores y auditores por tener buenos resultados en las auditorías, se mantiene hasta tanto se aplique los sistemas de pagos y el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, en cuyo momento cesa, según lo dispuesto en las legislaciones que lo aprueba.

**Artículo 402:** La empresa u organización superior de dirección, que no haya aplicado los sistemas de pago aprobados en el expediente, y se demuestre la imposibilidad de su aplicación, presentarán la nueva propuesta de sistema de pago, a través de sus respectivos organismos, al Grupo Ejecutivo, para su evaluación y actualización en el expediente.

**Artículo 403:** El director general de la empresa u organización superior de dirección es el responsable de la aplicación, control y evaluación de cada sistema de pago, periódicamente deberá evaluarse el impacto de su aplicación en la eficiencia general de



la empresa, expresada en el crecimiento de las ventas, de las utilidades, de los aportes en CUC, del ahorro, de la productividad del trabajo, de los gasto total por peso de ingreso total, de los gasto de salario por peso de valor agregado, entre otros. El comportamiento de los sistemas de pagos y sus resultados deben ser evaluados periódicamente en el consejo de dirección de la empresa.

#### **TRATAMIENTO A LOS SISTEMAS DE PAGOS CUANDO EXISTAN AUDITORIAS CALIFICADAS DE DEFICIENTES O MALAS**

**Artículo 404:** En la empresa u organización superior de dirección que reciba la calificación de deficiente o mal en una auditoria, el jefe máximo de la misma está obligado a suspender el derecho de obtener los incrementos salariales por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago a los miembros del consejo de dirección, así como a directivos y trabajadores implicados en este resultado.

De incumplirse los indicadores formadores o incurrir la empresa en pérdidas, procede la penalización al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, a estos trabajadores.

#### **PAGOS ADICIONALES**

**Artículo 405:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, podrá aplicar o tramitar, según corresponda, pagos adicionales a los trabajadores hasta donde se lo permitan sus posibilidades de autofinanciamiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular la rotación de turnos, nocturnidad, pagos por condiciones laborales anormales de trabajo y otros pagos adicionales que son aprobados centralmente por el Organismo facultado para ello.

**Artículo 406:** En las empresas u organización superior de dirección, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión los pagos adicionales legalmente autorizados por el Organismo facultado mantienen su vigencia, al aplicarse el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 407:** Los pagos adicionales aprobados legalmente que caractericen las condiciones de trabajo, la complejidad o responsabilidad del puesto de trabajo, importancia de la actividad, rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, como regla, se vinculan al cumplimiento de los indicadores que se definan en los sistemas de pago por los resultados.

Los Organismos, en correspondencia con lo establecido en el párrafo precedente, definirán el procedimiento de cálculo de los pagos adicionales debidamente aprobados para las entidades subordinadas, así como los elementos del salario que formarán parte del salario base de cálculo, para el pago por resultados.

**Artículo 408:** Cada empresa u organización superior de dirección elaborará un procedimiento donde se incluyan todos los pagos adicionales que tiene aprobados la empresa, el cual debe contener para cada pago, los aspectos siguientes:



- Denominación del pago adicional.
- Norma jurídica que lo autoriza (especificar nivel de aprobación)
- Trabajadores abarcados en el mismo.
- Condiciones para su aplicación. (si depende del cumplimiento de determinados indicadores, en que período se aplica, quien certifica su aplicación, en que casos se pierde el derecho a su cobro).
- Procedimiento para el cálculo de la cuantía a devengar por el trabajador (que elementos de salario se incluyen en su base de cálculo).
- Otros aspectos que la empresa u organización superior de dirección considere necesarios.

## **PAGOS POR ALTO DESEMPEÑO**

**Artículo 409:** El pago por alto desempeño es un complemento al reconocimiento moral que recibe un trabajador o colectivo laboral de forma excepcional, en ningún caso tiene carácter permanente, ni mucho menos masivo.

Se aplica por haber tenido resultados relevantes en su trabajo, por hechos de valor y actitudes heroicas que hacen que lo distingan y diferencien del resto de los trabajadores y que por su significado, connotación y magnitud se hace necesario destacar y reconocer materialmente.

**Artículo 410:** La retribución por alto desempeño se aplicará siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- Se cumpla satisfactoriamente las utilidades del período para el mes.
- Se sobre cumpla hasta esa fecha el plan acumulado de utilidades del período.
- La magnitud total por concepto de retribución por alto desempeño, no debe exceder del 10% del sobrecumplimiento de las utilidades del período del mes en que se realiza su aplicación.
- Individualmente la magnitud de este pago, no podrá exceder el 20% del salario básico del trabajador en un mes.
- En ningún caso puede afectar el cumplimiento del plan acumulado de utilidades del período de la empresa.

**Artículo 411:** Esta retribución se efectúa en el período de pago correspondiente al mes en que se obtuvo el resultado objeto de reconocimiento como alto desempeño.

Este pago no será planificado en el fondo de salarios ni se considera distribución de la utilidad. El mismo constituye salario a todos los efectos legales, pero las cuantías que se perciban por dicho concepto, no se consideran como base de cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago.

**Artículo 412:** Cada empresa u organización superior de dirección, de conjunto con la organización sindical a su nivel, elabora el reglamento para el otorgamiento del pago por alto desempeño, que será puesto en vigor por resolución del director general, donde defina, entre otros, los aspectos siguientes:

- Caracterización de los hechos considerados como alto desempeño. (Se definirán las situaciones que por su incidencia en los resultados económicos de la empresa, rama



o país deban ser objeto de reconocimiento. Por ejemplo, la solución de una rotura imprevista en un breve tiempo y con el aporte de iniciativas que evitan la paralización de la producción o el servicio; desarrollar una labor destacada en la recuperación de la producción afectada a consecuencias de eventos meteorológicos, etc.)

- Cuantías a otorgar en correspondencia con la envergadura del resultado obtenido.
- Procedimiento para elaboración de las propuestas, análisis y aprobación del pago.

#### **PAGO ADICIONAL AL PERSONAL TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN SUPERIOR DE DIRECCIÓN**

**Artículo 413:** El director general de la organización superior de dirección podrá aplicar pagos adicionales, con carácter excepcional, a trabajadores pertenecientes a la categoría ocupacional de técnicos de nivel superior que laboran en la oficina central, cuyo trabajo tenga una incidencia directa en todas las empresas que agrupa la organización, de manera que garantice una adecuada promoción y diferenciación salarial con respecto a cargos de igual complejidad que se utilicen en las empresas.

**Artículo 414:** La magnitud del pago del artículo anterior no podrá exceder de 40.00 pesos mensuales, diferenciando sus cuantías según los niveles de responsabilidad e incidencia de los trabajadores. Deberá garantizarse que al aplicar este pago, el salario total del técnico (salario escala más el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, más el pago adicional para el técnico a que se refiere este artículo) nunca sea igual o superior al de su jefe directo, o especialista principal, al que se subordina. Este pago también se puede aplicar al técnico que se desempeña como especialista principal.

**Artículo 415:** El pago expresado en el artículo anterior, constituye salario a todos los efectos legales y forma parte del salario base de cálculo para el pago del salario por resultados en los sistemas de pago que se apliquen.

Tratamiento salarial a las empresas u organización superior de dirección que aún no han aplicado el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 416:** El pago adicional de 30.00 pesos mensuales aprobado para la categoría de técnicos, definido en la legislación vigente, se mantiene, hasta tanto se aplique el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, que será de 105 pesos a todos los efectos, una vez que a la empresa le sea validado y aprobado su aplicación.

**Artículo 417:** En el caso de las empresas u organización superior de dirección que les sean suspendida la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión y dejan de devengar el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, en el caso de los técnicos, se les aplicará el pago adicional de 30.00 pesos, aprobado para esta categoría.

Sobre los técnicos recién graduados en adiestramiento.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 418:** Las empresas y organización superior de dirección, están en la obligación de definir acciones de capacitación para dar solución, entre otras, a las necesidades de adiestramiento laboral a los recién graduados de nivel superior y nivel medio superior profesional, que les sean asignados, según lo dispuesto en la legislación vigente.

Durante el tiempo que define la legislación vigente para su adiestramiento, las empresas y organización superior de dirección evalúan el cumplimiento del plan de adiestramiento y su desempeño.

**Artículo 419:** A los técnicos recién graduados de nivel medio superior y nivel superior durante el período de adiestramiento en la empresa u organización superior de dirección, perciben un pago adicional de 75.00 pesos mensuales por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 420:** Los técnicos recién graduados, durante el tiempo que se mantengan en adiestramiento, vincularán su salario a los resultados de los indicadores específicos de su trabajo, de manera que contribuya a su formación profesional como trabajador de una empresa socialista, donde se evalúen, entre otros, el cumplimiento del programa de adiestramiento, el aprovechamiento de la jornada establecida, la disposición, la cooperación, ayuda y la disciplina.

El incremento sobre el salario base de cálculo según tiempo real trabajado, no podrá ser superior a la magnitud del cumplimiento de los indicadores del sistema de pago de la unidad organizativa donde el recién graduado se encuentre adiestrándose, teniendo como tope un 30% del salario escala mas los incrementos que procedan.

**Artículo 421:** Cada empresa y organización superior de dirección determinará el procedimiento para otorgar los por cientos de incremento al salario en correspondencia con los resultados de la evaluación de los resultados específicos del trabajo. Si la evaluación es deficiente, se aplicará la penalización al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial establecido para estos trabajadores, en las proporciones que se definan en el sistema de pago.

Cuando excepcionalmente los recién graduados estén abarcados por sistemas de pago vinculados directamente a la producción o prestación de los servicios, no tendrán límites en el salario a devengar, a no ser el que resulte por el comportamiento real de los indicadores previstos en cada sistema de pago y su relación con el plan.

#### **FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS SALARIALES.**

**Artículo 422:** La aplicación de las medidas salariales deberá producir un incremento de la eficiencia de la empresa, lo que deberá estar debidamente fundamentado y financiar su costo.

**Artículo 423:** Las fuentes de financiamiento para la aplicación de las medidas salariales, serán el incremento de la producción o los servicios y la reducción de los gastos.





## PLANIFICACIÓN DEL FONDO DE SALARIO

**Artículo 424:** El fondo de salario debe planificarse en correspondencia con la cantidad de trabajadores realmente necesarios para poder ejecutar eficientemente los compromisos de ventas que tiene la empresa en el período objeto de planificación, lo que además tributa a una disminución de los gastos en la empresa.

Un trabajador en la empresa, no sólo implica planificar salario, sino además otros gastos no asociados al salario como son: seguridad social y el impuesto especial sobre la fuerza de trabajo, gasto energía, de combustible, alimentación, transportación, entre otros. Esto no quiere decir que el objetivo sea planificar menos trabajadores, ni a ultranza redimensionar actividades, todo lo contrario, esto indica la necesidad de planificar los trabajadores realmente necesarios para la ejecución de los compromisos productivos de la empresa con la eficiencia requerida.

Los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, los Presidentes de Consejos de Administración Provincial y los jefes de Entidades Nacionales, al aprobar los planes anuales de las empresas u organización superior de dirección, deciden el por ciento que le corresponde pagar por cumplir al 100% los indicadores previstos en cada sistema de pago, decisión que se tomará en correspondencia con el crecimiento de la eficiencia económica que proyecte el plan anual de cada empresa o grupo empresarial, respetando como tope máximo el 5% por cumplir que se ha definido en el presente Reglamento.

**Artículo 425:** No se planificará el fondo de salario a partir de proyectar el mismo monto pagado en el año anterior al que se planifica, ya que en este monto está la incidencia de lo pagado por concepto de sistemas de pago como resultado de sobre cumplir los indicadores formadores previstos en cada sistema de pago por resultados.

**Artículo 426:** La cantidad de trabajadores y fondo de salario no son indicadores directivos, ni límites, por tanto la empresa y la organización superior de dirección podrá en el propio ejercicio del año, rectificar la proyección de estos indicadores ante la existencia de nuevas condiciones de producción y de prestaciones de servicios, siempre y cuando no se deterioren los indicadores directivos y límites, aprobado en el plan del año.

**Artículo 427:** A los efectos de la planificación del fondo de salario, se tendrá en cuenta, la magnitud de todos los elementos del salario para los 12 meses del año, en correspondencia con la cantidad de trabajadores de la plantilla proyectada.

Es por ello que el fondo de salario se calcula de la siguiente forma:

- Fondo de salario planificado: Es la suma del fondo de salario escala planificado más (+) fondo de salario planificado de pagos adicionales más (+) fondo de salario (hasta el 5%) planificado por la aplicación de sistemas de pago por resultados, que conciban pagar por el cumplimiento de los indicadores formadores, o las cuantías que de manera excepcional sean autorizadas, según lo dispuesto en el presente Reglamento.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Fondo de salario escala planificado: Es la sumatoria del salario escala que se le pagará a los trabajadores, en correspondencia con los grupos de complejidad definidos en la escala única del país. Se calcula en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa. El monto total del salario escala según plantilla se multiplica por doce meses.
- Fondo de salario planificado por la ejecución de pagos adicionales: Se considerará el monto de salario necesario para garantizar los pagos adicionales que la empresa tiene aprobados. Para ello se calcula de forma individual para cada pago, el monto que corresponda, según la naturaleza del mismo, y los procedimientos de cálculo para su determinación, la cantidad de trabajadores abarcados y su incidencia para los 12 meses del año.

Fondo de salario planificado para la ejecución de sistemas de pago por resultados: Como regla se incluirán sólo las cuantías de salario móvil que se deben pagar por cumplir al cien por cien (100%) los indicadores previstos en los sistemas de pago, lo que no puede exceder del 5%, siempre 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.

**Artículo 428:** No obstante, a lo señalado en el párrafo anterior, se podrá planificar, de manera excepcional, montos superiores al 5 % por el concepto de sistemas de pago en los casos siguientes:

- a. Teniendo en cuenta que las organizaciones superiores de dirección no generan ingresos y sus gastos son financiados con los aportes de las empresas subordinadas, cuando estén aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, incluyen en la planificación del fondo de salarios el monto correspondiente al 30% del salario escala, más los incrementos que procedan a devengar por el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores formadores de los sistemas de pago, para los 12 meses del año.
- b. También serán objeto de planificación las cuantías a pagar por resultados, en aquellos casos de empresas, donde el incremento de las utilidades, de las ventas no constituye su objetivo principal, sino que son evaluadas por el cumplimiento de indicadores propios de la actividad, por lo que se diseñarán sistemas de pago en correspondencia con sus características, en los que se podrán evaluar diferentes indicadores económicos, técnicos, laborales, de calidad, etc., que conlleven a la formación del monto de incremento de salario hasta el 30%, por el cumplimiento de los mismos. Este monto se multiplica por 12 meses.
- c. Los casos de empresas que sean aprobadas por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, según lo dispuesto en el presente Reglamento.

**Artículo 429:** En las empresas con surtidos de producción estable en el tiempo, se podrá planificar el fondo de salario sobre la base de la tasa salarial calculada en las fichas de costos de las producciones según surtidos.



Surtido productos	sa salarial	Cantidad productos alizar	ndo salarial
			= 2*3
	,26	000	8.900,00
	94	06	933,64
	,18	05	.507,90
	,8	08	9.078,40
ndo salario planificado			0.419,94

Este diseño sólo será aplicable a los trabajadores directos a la producción que fueron tomados en consideración para calcular la ficha de costos. El resto de los trabajadores se acogerán a lo expuesto en el Artículo 497 de este Reglamento.

## VI. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El término seguridad y salud en el trabajo abarca una concepción integral de lo que podemos entender por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que pueden afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente, incluyendo también los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

La necesidad de incrementar la cultura y promover el desarrollo sostenido de la seguridad y salud en el trabajo, así como la aplicación de programas de prevención integrados a la gestión general de la empresa, son motivos de atención priorizada en el Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 430:** La seguridad y salud de los trabajadores y el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas, constituyen aspectos fundamentales de la gestión empresarial, y tienen el objetivo de prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, proteger la salud y el ambiente.

**Artículo 431:** El director general de la empresa es el máximo responsable de garantizar que en la empresa se implante correctamente un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que cumpla con lo requisitos establecidos:

- Elaboración de la política de seguridad y salud: a partir de la realización del diagnóstico cuyo núcleo es el proceso de evaluación de riesgos.
- Planificación y organización: Elaboración de los programas de prevención y de la definición de las responsabilidades a todos los niveles, los recursos necesarios para ejecutarlos y de la organización del proceso de trabajo.
- Implementación y control: Elaboración de los procedimientos generales y de trabajo. Control de las acciones planificadas, definición de los mecanismos de control incluido indicadores, inspecciones y auditorías.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Control de la dirección: Ejecución del control por parte de la dirección de las fundamentales deficiencias que limitan el mejoramiento de las condiciones de trabajo y toma de medidas para alcanzar una etapa superior.

**Artículo 432:** En cada empresa debe estar definida, como parte de la estrategia integral, la parte correspondiente a la seguridad y salud en el trabajo, a fin de garantizar la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, el ambiente y el mejoramiento de las condiciones laborales.

Estas acciones se sustentan en la evaluación y gestión de los riesgos profesionales incluidos los relacionados con los ritmos excesivos de trabajo, la monotonía y las necesidades de adaptación de las condiciones de trabajo a las características fisiológicas y psicológicas del trabajador.

**Artículo 433:** Los "riesgos" en todos los ámbitos de actuación, pueden dividirse en riesgos empresariales y riesgos relacionados con la seguridad y salud. Los primeros originan pérdidas económicas, pero no daños físicos. Los riesgos relacionados con la seguridad y salud, representan una amenaza potencial de de los procesos con resultados de daños personales y materiales, que implican además pérdidas económicas.

En los riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo se pueden distinguir diferentes campos de análisis:

- Laboral. Riesgo de accidentes y enfermedades de los trabajadores en el desarrollo del proceso productivo o de prestación de los servicios.
- Patrimoniales. Riesgo de daños para los recursos materiales e inmateriales propios de la empresa (incendios, y otros daños de origen tecnológico y de la naturaleza).
- Ambientales. Riesgo de contaminación para el ecosistema, personas, y entidades vecinas.
- Es por tanto recomendable, una gestión coordinada al máximo nivel posible de actuaciones y recursos entre todas las áreas para conseguir la mayor eficacia y eficiencia empresarial.

**Artículo 434:** Los Programas de Prevención de la seguridad y salud en el trabajo en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa, debe estar sustentado en el tratamiento integral de los riesgos, que incluye las siguientes acciones preventivas:

- Preservación de la seguridad física y salud de los trabajadores.
- Protección de los bienes contra incendios, explosiones, desastres naturales, robos, entre otros.
- Aseguramiento de la calidad de las producciones o servicios.
- Seguridad en el transporte.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Protección del ambiente.
- Garantía de adquisición y uso de los Equipos Protección Personal
- La contratación de servicios de y a terceros

**Artículo 435:** La gestión de los riesgos relacionados con la seguridad y salud del trabajo es un proceso sistemático en el cual no pueden ser omitidas las siguientes etapas:

1. Identificación de los riesgos.
2. Evaluación y control de los riesgos.
3. Ejecución de las medidas de prevención.

**Artículo 436:** Identificación de los riesgos es el proceso por el cual la empresa logra la determinación de fuentes potenciales de daños (peligros), principalmente para los trabajadores, bienes materiales, sociedad o clientes y el ambiente. En este aspecto se requiere por parte de los técnicos, especialistas e ingenieros que realicen los análisis, el dominio del proceso tecnológico y actividad laboral que se trate, las materias primas y productos que intervienen, así como el conocimiento de las regulaciones y documentación técnica de funcionamiento y operación, de conjunto con la participación de los trabajadores.

**Artículo 437:** En la evaluación de los riesgos se determina la probabilidad y consecuencias que puede tener el riesgo.

- La probabilidad es la mayor o menor posibilidad en tiempo que puede tener el riesgo de convertirse en la causa real de un accidente o daño.
- La consecuencia indica la magnitud de los daños esperados, en caso de que el riesgo constituya la causa de un accidente, enfermedad profesional o incendio.

La evaluación de ambas variables da criterio para establecer prioritariamente las medidas de prevención y protección ante los diferentes riesgos evaluados.

**Artículo 438:** Las medidas de prevención comprende la eliminación, o minimización de los riesgos, por lo que la empresa elaborará un plan donde expone los riesgos, las medidas a tomar en cada uno, las fecha de conclusión de la medidas y los responsables de la ejecución de cada medida, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.

**Artículo 439:** Las empresas adecuan a sus características e implantan el sistema de gestión de seguridad y salud, cumplimentando las disposiciones emitidas por los Organismos rectores de esta actividad, normas cubanas referidas a estas temáticas, así como la política y sistema de trabajo de su Organismo.

**Artículo 440:** El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa incluye los principales elementos de política, organización, planificación, evaluación y



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

plan de acción para la mejora sostenida de las condiciones laborales y la calidad de vida adecuada a la naturaleza de los riesgos y para ello se debe:

1. Diagnosticar la situación actual, identificando los factores de riesgo y el análisis y evaluación de los riesgos.
2. Definir una política de seguridad y salud que establezca claramente los objetivos generales y principios de actuación que deben ser asumidos por la dirección y por cada uno de los trabajadores en lo referente a seguridad y salud en el trabajo.
  - La política de seguridad y salud en el trabajo, una vez formulada debe quedar por escrito expresando los compromisos de la dirección en lo concerniente a la prevención de riesgos, funciones que le corresponden a cada directivo según el nivel de dirección y radio de acción, así como lo relativo a los medios que se destinan a estos fines.
  - Deberá ser comunicada a todos los trabajadores con el propósito de que ellos conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales respecto al sistema de gestión de seguridad y salud a implementar.
  - Ser revisada periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la empresa.
3. Determinar las responsabilidades, la obligación de rendir cuenta y la autoridad necesaria al personal encargado del desarrollo, aplicación y resultados.
4. Establecer las estructuras y procedimientos que garanticen el cumplimiento de los objetivos del sistema de seguridad y salud a implantar.
5. Establecer y mantener las disposiciones necesarias en materia de prevención, preparación y respuesta a situaciones de emergencia, para documentar y responder adecuadamente a las obligaciones internas y externas relativas a la seguridad y salud en el trabajo.
6. Auditar la eficiencia del sistema de seguridad y salud en el trabajo y evaluarlo objetivamente.
7. Establecer los mecanismos que posibilitan la investigación del origen y las causas de los accidentes, incidentes, incendios, enfermedades y otros daños a la salud y al medio ambiente que permiten determinar cualquier deficiencia en el sistema de seguridad y salud en el trabajo.
8. Asignación de recursos a los fines de la seguridad y salud, los cuales deben estar contemplados en los presupuestos de mantenimiento, inversiones y otros que garanticen la capacitación, divulgación, adquisición de equipos de protección individual, etc.
9. Determinar los técnicos o especialistas que asesoren esta actividad para materializar los objetivos de la seguridad y salud en el trabajo.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

**Artículo 441:** El director general de la empresa, designa a un representante de la empresa, que pudiera ser un miembro del consejo de dirección, con la responsabilidad y autoridad para asegurar que el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo este implementado adecuadamente a partir de la seguridad integrada. También podrá crear un área de trabajo profesional en las empresas medianas y grandes.

**Artículo 442:** Las responsabilidades y autoridad en seguridad y salud del trabajo deben documentarse en una forma apropiada para la empresa a través del Manual de sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

**Artículo 443:** Las empresas deben elaborar el manual de seguridad y salud en el trabajo, el cual será aprobado mediante resolución emitida por el director general, precisándose su actualización por cambios tecnológicos u organizativos cuando estos se producen. Este manual es el documento que especifica la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

**Artículo 444:** Para la elaboración del manual de seguridad y salud en el trabajo la empresa debe definir:

- Generalidades (Política de Seguridad)
- Estructura Organizativa de la Seguridad.
- Definición de funciones, facultades y responsabilidades de los dirigentes, técnicos y trabajadores en general de toda la empresa.
- Normativas, reglamentaciones y procedimientos de trabajo.
- Procedimiento para el permiso de seguridad para trabajos riesgosos
- Higiene industrial
- Atención a la salud ocupacional. Labor del médico del centro, de existir convenio de colaboración con Salud Pública
- Requisitos de seguridad en la subcontratación
- Procedimientos para la evaluación de riesgos.
- Planificación y financiamiento
- Seguimiento y control de acciones del sistema
- Planes de Prevención y Protección contra incendios
- Planes y medidas de emergencias
- Formas y métodos a utilizar para la investigación de accidentes, incendios, averías e incidentes.
- Requerimiento para garantizar la seguridad en los aprovisionamientos
- Inspecciones de seguridad
- Control de equipos de protección personal y de medios de protección contra incendios.
- Capacitación y adiestramiento.
- Comunicación y participación. del colectivo y de la organización sindical
- Seguridad en el diseño de nuevas instalaciones
- Auditorias del Sistema de Gestión de la Seguridad Industrial
- Costes de seguridad
- Documentación y registros de seguridad

**Artículo 445:** El manual de seguridad y salud del trabajo es la herramienta que permite definir la concepción organizativa para la implantación del sistema de seguridad y salud de cada empresa, es por ello imprescindible:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- La adecuada participación de todos los trabajadores en las tareas de seguridad.
- Estar orientado hacia la prevención de las enfermedades, accidentes laborales, averías, incendios, afectaciones al ambiente, a la calidad de las producciones o los servicios, instalaciones, etc., exigiendo que se cumplan las normativas regulatorias vigentes aplicables a la empresa.
- Tener disposiciones acerca del tratamiento y rehabilitación de los trabajadores en caso necesario.
- Definir el procedimiento ante las violaciones o incumplimientos de la legislación en esta materia.

**Artículo 446:** La empresa decidirá la organización de la seguridad y salud en el trabajo atendiendo a la complejidad de sus actividades productivas o de servicios, dadas por el nivel de riesgos, asumiendo alguna de las variantes siguientes:

- A través de un grupo especializado profesional.
- Contratando los servicios a instituciones especializadas.
- Especialista o técnico que atienda la actividad.

**Artículo 447:** En la empresa para el análisis de las características y modificaciones del proceso productivo o de servicios y las implicaciones que ello puede tener para las condiciones de trabajo, se requiere de la participación de los trabajadores y del aprovechamiento del trabajo grupal, pues esto constituye un mecanismo para la introducción de mejoras, generar iniciativas y propiciar el compromiso colectivo e individual en la prevención de riesgos.

**Artículo 448:** Para la detección, análisis y control de los riesgos la empresa requiere hacer una investigación de las condiciones de trabajo y de esta forma detectar los riesgos antes de que los mismos produzcan daño, para ello es necesario cumplir las normativas de seguridad establecidas, la experiencia, determinar fallos de carácter técnico, organizativo y de las personas que puedan presentarse y las situaciones peligrosas en condiciones irregulares del trabajo.

**Artículo 449:** El análisis de los riesgos relacionados con la seguridad y salud del trabajo en la empresa constituye una función de la labor de dirección y de los trabajadores donde se contemplan los factores peligrosos que pueden determinar la ocurrencia de:

- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales.
- Incendios, explosiones, averías.
- Afectaciones al ambiente.
- Otros daños (clientes, imagen).

**Artículo 450:** Para la organización de los análisis de riesgo relacionados a la seguridad y salud del trabajo, se definen tres etapas:





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- a. Etapa preparatoria. Esta etapa comprende la realización de dos aspectos fundamentales;
- b. Etapa de diagnóstico y evaluación. Análisis crítico del proceso de trabajo, reconocimiento de las irregularidades que conducen a riesgos a partir de la revisión de las características técnicas y tecnológicas de los medios de trabajo, métodos de trabajo y organización del proceso laboral.
  - La determinación y selección del equipo líder que realizará el trabajo y su capacitación en análisis de riesgos,
  - Explicar a todos los integrantes de la empresa el objetivo y alcance del análisis de riesgo, las técnicas a aplicar, los resultados esperados y la forma en que participarán.
- c. Etapa de registro y evaluación. Una vez definidos los riesgos, se registran y para su evaluación se determinan las técnicas a aplicar, los factores de su origen, medición de la frecuencia e intensidad, definición de alternativas de eliminación, reducción o sustitución y valoración de la efectividad y factibilidad técnica económica de las alternativas.

Los resultados de esta etapa se concretan en el plan de prevención de riesgos.
- d. Etapa de ejecución y control: El plan de prevención de riesgos es aprobado por el director general y analizado periódicamente su cumplimiento en el consejo de dirección de la empresa. El plan de prevención de riesgos una vez aprobado, podrá ser actualizado en correspondencia con el cambio de las condiciones que dieron origen al mismo.

**Artículo 451:** La comunicación y divulgación de los riesgos es otro aspecto importante a tener en cuenta por las empresas en el diseño e implantación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Entre la dirección de la empresa y los trabajadores y en sentido inverso la comunicación debe ser fluida y estable, por lo que se requiere de la implementación de procedimientos que posibiliten que los riesgos detectados por cualquier miembro de la empresa puedan ser informados para gestionar su solución.

**Artículo 452:** La empresa según sus características desarrollará un programa de divulgación en el que puede utilizar las vías tradicionales como: la explicación por parte de los jefes a los subordinados (de manera individual o en el colectivo), información a través de murales, reuniones, boletines, radio bases, o desarrollar otras según sus posibilidades como la utilización de la intranet si existiera, videos ilustrativos, conferencia por expertos, entre otras.

**Artículo 453:** La capacitación en materia de seguridad y salud del trabajo es un elemento fundamental a desarrollar en la empresa, por lo que debe ser impartida a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales según sus responsabilidades y funciones o tareas definidas para el puesto de trabajo en cuestión. El contenido de la preparación responderá a la problemática concreta de la prevención de los riesgos existentes, ajustándose a las características del proceso de trabajo.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 454:** La empresa al elaborar el plan anual de capacitación definirá las actividades y programas de preparación a todos los trabajadores y dirigentes que en materia de seguridad y salud en el trabajo deben realizarse.

**Artículo 455:** Esta preparación comprende los seminarios a los dirigentes, responsables directos a la producción y los servicios, trabajadores que se desempeñan en cargos técnicos y las instrucciones a trabajadores en general.

En las empresas donde se identifique la existencia de instalaciones de alto riesgo se realizarán estudios rigurosos para detectar los riesgos que conduzcan a situaciones incontrolables causantes de accidentes mayores, por lo que se requiere por parte de la dirección de la empresa de las medidas de prevención, así como del adiestramiento del personal para la prevención de accidentes. En estas mismas organizaciones el personal visitante debe recibir una instrucción de los riesgos a los que puede estar expuesto, así como brindarle los medios de protección individual durante su estancia en la instalación.

**Artículo 456:** Para todos los tipos de capacitación que se imparten a las diferentes categorías ocupacionales de trabajadores, se habilita en la empresa un registro de control.

**Artículo 457:** La dirección de la empresa orienta la labor del médico de forma directa, a la actividad preventiva de los accidentes y enfermedades profesionales, lo que permitirá garantizar la salud de los trabajadores y disminuir el índice de los accidentes y enfermedades profesionales. En este sentido tendrá una participación directa en:

- La selección del personal que ocupará puestos con riesgos.
- El chequeo médico pre-empleo y periódico en las ocupaciones que se requieran.
- El control higiénico sanitario y el fomento de un ambiente saludable.
- La evaluación del estado de salud de los trabajadores.
- Emitir sus consideraciones a solicitud del comité de expertos, sobre la factibilidad de que un trabajador pueda ser declarado idóneo para un puesto de trabajo que tiene establecidos requerimientos físicos o mentales específicos.

**Artículo 458:** Las acciones preventivas en seguridad y salud en el trabajo tienen un carácter estratégico, pues se basan en mejoras continuas de las condiciones de trabajo, de conductas y formación, aspectos cuyos gastos son bajos comparados con medidas de índole técnico, material y financiero ante la ocurrencia de accidentes. De ahí se desprende la importancia de este sistema en la eficiencia en la empresa y la necesidad del autocontrol y el compromiso de todos los miembros de la empresa por evitar la ocurrencia de riesgos que siempre podrán ser previsibles.

#### **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 459:** La evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad.

**Artículo 460:** La evaluación del desempeño se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos dirigentes, considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país.

**Artículo 461:** La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica).

**Artículo 462:** Cada empresa u organización superior de dirección, elaborará, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente a ese nivel, el reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores.

**Artículo 463:** Para la elaboración del reglamento de evaluación del desempeño se tendrá en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Definición de los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, los cuales estarán diferenciados según las características de la labor que realiza cada trabajador y los objetivos establecidos para su área de trabajo.
- Definir la periodicidad que tendrá la evaluación.
- Las evaluaciones parciales deberán archiversse por el jefe del trabajador que realiza la evaluación y la del año se archivará en el expediente laboral del trabajador, la cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío a cursos.
- Las personas facultadas para ejecutar la evaluación (jefe del trabajador).
- Que se definan las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación de los trabajadores, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.

**Artículo 464:** Como parte de la evaluación del desempeño de los trabajadores, la administración, de conjunto con la organización sindical, podrán incluir otros indicadores ya sean de resultados, de procesos, de carácter general, así como aquellos asociados a los valores definidos por la empresa u organización superior de dirección, los que unidos, propician que la empresa trabaje por alcanzar un alto desempeño.

**Artículo 465:** En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede restablecer reclamación escrita ante el jefe inmediato

superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

- Mantener como firme el criterio del jefe que evaluó.
- Solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada.
- Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

El jefe inmediato superior tendrá un período máximo de 15 días hábiles para tomar la decisión.

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la empresa quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel, tomara la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación.

La decisión del director general de la empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

### **CAPÍTULO VIII**

#### **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La incorporación de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicios, de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

**Artículo 466:** Una gestión ambiental planificada y correctamente organizada contribuye a lograr avances importantes en la conservación del medio ambiente. El cumplimiento de la legislación ambiental vigente, la introducción de la educación ambiental, así como el enfoque de una producción más limpia que garantice la aplicación continua de una estrategia preventiva, integrada a los procesos, producciones y servicios, con vistas a incrementar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente son aspectos estos en los que debe sustentarse la actividad de la empresa, siendo consecuente con la estrategia ambiental nacional y los principios del desarrollo sostenible.

**Artículo 467:** La gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa o de la organización superior de dirección y requiere de la participación conciente y efectiva de todos los trabajadores; por lo que la empresa u organización superior de dirección, atendiendo a sus características, puede apoyarse en un especialista que desarrolle esta actividad o dar estas funciones a un grupo especializado.

**Artículo 468:** La empresa deberá garantizar una adecuada y consciente gestión ambiental, que permita que la protección ambiental forme parte de su eficiencia

económica al lograr la reducción en los consumos de materias primas, agua y energía, acompañado de la minimización y aprovechamiento de los residuales.

**Artículo 469:** La empresa, para lograr una adecuada gestión ambiental, le es imprescindible la implantación de un sistema de gestión ambiental, el cual permite la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa, contribuyendo a aumentar su eficiencia y mejorando a la vez su imagen.

**Artículo 470:** La empresa al diseñar su sistema de gestión ambiental:

- Incorpora la dimensión ambiental en la planificación y administración de la empresa.
- Identifica los aspectos e impactos ambientales, tanto negativos como positivos de aquellos procesos que los generan.
- Identifica y selecciona las alternativas de solución a los impactos negativos, para lograr mejores resultados productivos que a su vez hacen que los productos o servicios que brinda la empresa sean más competitivos, contribuyendo de forma efectiva a su desarrollo sostenible.
- Revisa e implanta medidas para la mejora continua del sistema de gestión ambiental.

**Artículo 471:** Los elementos a considerar en un sistema de gestión ambiental, en el marco de aplicación de la legislación actual vigente, son:

1. Diagnóstico de su situación ambiental.
2. La educación ambiental a todos sus trabajadores.
3. Superación y capacitación de todo su personal.
4. Aplicación de la legislación ambiental vigente.
5. Política ambiental, objetivos estratégicos y metas ambientales, dentro de la estrategia integral de la empresa.
6. Elaboración del programa de gestión ambiental, como parte del plan anual de la empresa.

**Artículo 472:** La empresa elabora un diagnóstico de su situación ambiental donde se detallarán todos los aspectos e impactos ambientales que origina y se evaluará el cumplimiento de la legislación ambiental vigente. Debe incluir también acciones preventivas y correctivas para la mejor solución de los problemas identificados.

**Artículo 473:** La educación ambiental constituye una dimensión de la educación integral de los trabajadores, cuyo fortalecimiento elevará la sensibilidad de todos en relación con el cuidado y protección del ambiente. Las acciones de capacitación en este tema deben ser recogidas en el plan de capacitación de la empresa.

**Artículo 474:** Superación y capacitación de todo su personal, debe contemplar la temática ambiental y en particular, los aspectos relacionados con la influencia que tienen sobre el ambiente las actividades que se realizan en la empresa.

**Artículo 475:** La empresa aplica la legislación actual vigente en materia ambiental y por tanto realizará, un levantamiento de todas aquellas regulaciones ambientales



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

relacionadas con las actividades, productos o servicios que se brindan por la empresa, manteniendo un exhaustivo control y actualización de toda la documentación jurídica ambiental, incluyendo las normas técnicas de obligatorio cumplimiento.

**Artículo 476:** A partir de los resultados del diagnóstico, la empresa elabora la política ambiental, los objetivos estratégicos y las metas ambientales a alcanzar en lo referido a la protección ambiental, constituyendo la herramienta fundamental del trabajo.

**Artículo 477:** A partir de los objetivos estratégicos, la empresa elabora su programa de gestión ambiental. El control y seguimiento del programa permite rectificar desviaciones y definir nuevas metas, acciones y plazos, para garantizar el proceso de mejora continua. Una forma de realizar este control es mediante auditorias (supervisiones) ambientales.

**Artículo 478:** La empresa debe aplicar adecuadamente los principios de "producción más limpia y consumo sustentable" siguientes:

- Uso eficiente de materias primas, insumos, agua y energía, mostrando índices de consumo adecuados. Ahorros alcanzados por unidad de producto o servicio.
- Medidas tomadas para prevenir y minimizar la generación de los residuales (sólidos, líquidos y gaseosos). Efectividad lograda en la reducción de los mismos. Especial atención a los desechos peligrosos.
- Caracterización de los residuales generados. Por ciento de residuales reusados y reciclados respecto al volumen generado.
- Adecuado tratamiento y disposición final de los residuales generados no reusados y reciclados.

Lo que le permitirá:

- Prevenir o al menos reducir, la generación de residuales en todas las etapas del proceso, con el fin de eliminar o reducir los residuales que necesitan ser tratados y dispuestos al final del proceso.
- Mediante la prevención de la contaminación en la fuente que la genera, se minimizan los costos de tratamiento y de disposición final.
- Optimizar la utilización de los recursos, ajustando el consumo de materias primas, otros insumos, agua y energía a lo estrictamente necesario, lo cual conlleva una reducción de los desechos que se generan.
- Sustituir en la medida de lo posible, las materias primas e insumos peligrosos (tóxicos, inflamables, corrosivos, etc.), lo que contribuye a la minimización de la generación de desechos peligrosos, cuyo tratamiento y disposición final suele ser costoso e incluso, no disponer en el país de las tecnologías requeridas para ello.
- Los residuales que sean generados deberán ser aprovechados, mediante su rehúso y reciclaje.
- Los residuales que no puedan aprovecharse deberán someterse al tratamiento adecuado antes de su disposición al medio.

**Artículo 479:** La empresa garantiza que los residuales tratados que se dispondrán al ambiente, cumplan los parámetros de vertimiento establecidos por las normas técnicas correspondientes o en su defecto, por la autoridad ambiental correspondiente.



**Artículo 480:** La empresa establece un sistema de monitoreo que le permita controlar su desempeño ambiental, manteniendo caracterizados sus vertimientos o emisiones (sólidas, líquidas y gaseosas), así como tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

**Artículo 481:** La empresa, en el marco del programa de gestión ambiental, planifica los gastos asociados a las inversiones y a las labores de mantenimiento y rehabilitación requeridas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos ambientales propuestos.

**Artículo 482:** La empresa, para continuar determinando las oportunidades con vistas a incrementar su eficiencia, analiza la reducción de los gastos a partir del mejor aprovechamiento de los recursos empleados en los procesos productivos y de servicios (agua, materias primas, insumos, energía) y el reuso de los residuales y de los ingresos obtenidos por el reciclaje de residuales y por el incremento en la calidad de los productos.

**Artículo 483:** La empresa, una vez que ha implantado el sistema de gestión ambiental y logrado la mejora continua del desempeño ambiental, estará en condiciones de optar por certificaciones como la establecida por las Normas ISO 14000, así como por los estímulos a su buen desempeño, tales como el Reconocimiento Ambiental Nacional y el Premio Nacional de Medio Ambiente, los que avalan públicamente los resultados alcanzados en su desempeño ambiental.

**Artículo 484:** La empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión para considerar adecuada su gestión ambiental debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Elaborar la Política Ambiental de la empresa.
2. Elaborar el diagnóstico ambiental de la empresa.
3. Elaborar objetivos estratégicos ambientales y metas a cumplir para su correcto cumplimiento, derivado del cumplimiento de las acciones preventivas o correctivas, así como de las modificaciones al sistema si se requiere, con vista a la mejora continua.
4. Elaborar el programa de gestión ambiental. Evaluación de su cumplimiento. Medidas preventivas y correctivas a aplicar.
5. Capacitar al menos una vez al año a sus directivos y trabajadores en la legislación ambiental vigente (incluyendo las normas) asociada a su actividad, producción o servicio.
6. Identificar la legislación ambiental vigente para su actividad.
7. Cumplir la legislación vigente, demostrado por los resultados alcanzados en las inspecciones ambientales recibidas y la no comisión de contravenciones ambientales, así como, las auditorías internas al sistema y revisiones realizadas por la dirección de la empresa.
8. Cumplir con las normativas cubanas obligatorias en materia medio ambiental, dándole seguimiento a partir de un sistema de monitoreo que la empresa establecerá de acuerdo a las características de su actividad.
9. Aplicar los principios de "producción más limpia y consumo sustentable".
10. Cumplir o reducir los gastos planificados para el desarrollo ambiental (inversión, mantenimiento, rehabilitación).
11. Reducir los gastos e incrementar los ingresos obtenidos por la efectividad de las medidas aplicadas.

12. Certificar el cumplimiento de las normas medio ambientales a través de las NC ISO 14001: 2004.

## **CAPÍTULO IX**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

**Artículo 485:** Los conocimientos y las tecnologías, en todas sus modalidades, juegan en la actualidad un papel decisivo en los procesos económicos y sociales y de manera especial en las formas de generar valor con el trabajo humano, que es el objetivo común de cualquier organización y especialmente de las empresas.

**Artículo 486:** El proceso de Perfeccionamiento Empresarial es un gran programa de innovación, en el campo de la organización empresarial, que procura impactar en las condiciones de vida de la sociedad, con empresas que logren sostenidamente mayor eficiencia y aportes a la sociedad.

**Artículo 487:** El Perfeccionamiento Empresarial busca elevar integralmente el desempeño de las empresas y para ello promueve la gestión de la innovación en todas las áreas de la misma, de una forma equilibrada, que den garantía de cambios coherentes del sistema en su conjunto y en plena correspondencia con su entorno y el país.

**Artículo 488:** Por el alcance transformador en el aspecto técnico las innovaciones pueden ser:

- a. Pequeñas mejoras, con un gasto mínimo se puede lograr un efecto económico o social importante, aunque no representan un cambio significativo sobre el nivel tecnológico existente en las empresas. Son actividades de mejora continua escalonadas realizadas en procesos, productos o sistemas de gestión ya existentes.

Pueden ser ejemplos: mejoras en diseños de productos, mejoras en la reorganización del flujo productivo, mejoras en la organización del puesto de trabajo, en la planificación, en el control interno, mejoras en los sistemas de pago, etc.

- b. Innovaciones incrementales, producen mejorías en las tecnologías existentes al nivel de la organización, pueden ser ejemplos: el establecimiento de mejores formas de distribución de productos, el montaje de nuevas máquinas de producción más productivas, establecer y avalar o certificar los sistemas de calidad.
- c. Innovaciones radicales, que son aquellas que constituyen una ruptura total de la manera de hacer las cosas; generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería; abren nuevos mercados, nuevas industrias o nuevos





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

campos de actividad en las esferas de la producción, los servicios, la cultura y la sociedad; mediante ellas surgen productos, servicios, procesos de producción, de distribución y organizacionales totalmente nuevos y cualitativamente distintos a otros anteriores, se abren nuevos campos en la aplicación de productos o servicios, se obtienen cambios significativos en parámetros productivos, tales como eficiencia, costos, productividad y calidad.

Pueden ser ejemplos ya existentes el comercio electrónico y la medicina genética y en el campo organizacional podría serlo un nuevo sistema de trabajo que logre un nuevo trabajador con genuino sentido de pertenencia, una elevada motivación y autorrealización.

**Artículo 489:** Las empresas les darán toda la importancia que tienen las innovaciones menores y las innovaciones incrementales, aprovechando al máximo la creatividad de los trabajadores, las brigadas técnicas juveniles, los innovadores y racionalizadores y las posibilidades que brinda el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica.

En todos los sectores y especialmente en los más ligados al nuevo conocimiento las empresas se mantendrán vigilantes sobre la posibilidad de aprovechar las innovaciones radicales e incluso de generarlas ellas mismas.

**Artículo 490:** El Perfeccionamiento Empresarial promueve la innovación de productos y servicios, de procesos y la organizacional en correspondencia con el estadio de desarrollo de la empresa, el tipo de actividad en que opera y el nivel de conocimiento y tecnología de su sector.

**Artículo 491:** Las innovaciones de productos y servicios comprenden, las mejoras y diseño de nuevos productos y servicios, que aseguran las necesidades demandadas por la sociedad y sus clientes.

**Artículo 492:** Las innovaciones organizacionales comprenden el efecto práctico de cambiar la actitud y aptitud en la actividad de dirección de las empresas, se reflejan de múltiples formas: reducción de los niveles jerárquicos, solución de problemas mediante equipos de trabajo con ampliación de participación de los trabajadores, formalización del sistema de calidad y su aval, certificación por la norma ISO, programas de capacitación, creación de nuevos cargos, facultar a los directores de las unidades empresariales de base y a los jefes de brigadas de trabajo socialista, crear sistema de evaluación de proveedores, sistema de gestión computarizados, entre otras.

**Artículo 493:** La innovación es un proceso que se propone cambiar el estado inercial de muchos componentes de la empresa, demanda un cambio de mentalidad, de conocimientos actualizados y tomar decisiones en cuanto a invertir tiempo y recursos. No se produce espontáneamente, tiene que ser parte integrante de la estrategia de cualquier empresa y la base de sus programas de desarrollo.

La innovación es una inversión a futuro y como tal deben ser tratados el gasto de recursos financieros y materiales, así como los de fuerza de trabajo y su estimulación, de acuerdo con la legislación vigente.



**Artículo 494:** Los objetivos estratégicos de la innovación quedan plasmados en un programa de acción para un período medio de tres años, con actualizaciones anuales, dirigido a modificar en la empresa sus activos tecnológicos, sus capacidades y su desempeño, lleva consigo compromisos para contribuir al cumplimiento de la misión, visión, valores, políticas y áreas de resultados clave definidas en la estrategia empresarial.

**Artículo 495:** Los objetivos estratégicos de la innovación se enmarcan en tres campos principales:

- Sobre las necesidades y demandas, de productos y servicios, de la sociedad y sus clientes.
- Sobre investigación y el desarrollo, para la mejora o nuevos productos y servicios.
- Acerca de otras actividades que tengan una función fundamental en lo que se refiere al desempeño y la innovación (muchas de ellas en el campo de la innovación organizacional).

**Artículo 496:** El diseño e implementación de los objetivos estratégicos de la innovación en la empresa, debe distinguir entre: la adquisición de conocimientos y tecnología; el uso y asimilación de los mismos y la mejora permanente de estos. La distinción de esos momentos es la garantía para lograr el equilibrio entre el aprovechamiento de las capacidades del presente y la orientación hacia el futuro (explotación y exploración).

**Artículo 497:** La adquisición de conocimientos y tecnología es uno de los momentos claves de la gestión de innovación en las empresas, porque les garantiza que disponga de los conocimientos necesarios para el desarrollo y de una adecuada estructura tecnológica; adecuada en el sentido de que le permita cumplir los compromisos contractuales con oportunidad, calidad y ahorro de recursos energéticos y materiales.

**Artículo 498:** El uso y asimilación de los conocimientos y la tecnología es el proceso activo mediante el cual una empresa incorpora y utiliza plenamente en sus procesos, productivos o de servicios, los conocimientos y la tecnología adquirida. El Perfeccionamiento Empresarial promueve que la empresa le de la máxima importancia al uso y asimilación de los conocimientos y la tecnología, porque de ellos depende la eficiencia empresarial y que tengan sentido económico las nuevas adquisiciones y la investigación-desarrollo.

**Artículo 499:** La mejora de los conocimientos y la tecnología y su difusión, comprende la capacidad creadora de la empresa en la generación de conocimientos y nuevos desarrollos tecnológicos, desde ella, para su propio uso, para su sector y para el país, con sus propios esfuerzos o complementándose con elementos externos. El avance de la empresa como sistema en desarrollo, muchas veces, se expresa porque es capaz de servir de paradigma y como oferente en los procesos de transferencia de conocimientos y tecnologías.

**Artículo 500:** Las funciones a desarrollar en la actividad de gestión de innovación en la empresa, incluidas dentro de cada uno de estos tres momentos (la adquisición de conocimientos y tecnología; uso y asimilación de los mismos y mejora permanente de estos) son:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Diagnóstico (auditoría) del estado de la innovación y la tecnológica de la empresa.
- Diseño de las políticas, objetivos y de la cartera de proyectos para la adquisición de conocimientos, tecnologías y otras mejoras.
- Vigilancia del proceso de: identificación de las necesidades de conocimientos y tecnología, evaluación y selección, negociación para la adquisición de la tecnología.
- Ejecución y puesta en marcha, uso del conocimiento y la tecnología, asimilación, mejoramiento.
- Realización de Investigación-desarrollo, para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías para la empresa.
- Desarrollo de la comercialización de tecnologías propias.

**Artículo 501:** La ejecución de la cartera de proyectos de adquisición de conocimientos y tecnología, se vincula directamente con el plan empresarial, se apoya en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica, Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, universidades, centros de investigación, entre otros y debe contribuir a los objetivos estratégicos de mercadotecnia de la empresa.

**Artículo 502:** Las funciones de: diagnóstico, identificación, evaluación, selección y negociación de tecnología, así como las de investigación desarrollo para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías obligan a la empresa a desarrollar un sistema de alerta tecnológica, que ligado al estudio de los competidores y proveedores, hacen que la innovación se apoye en las mejores prácticas de la inteligencia empresarial.

**Artículo 503:** Las funciones de ejecución y puesta en marcha, uso, asimilación y mejoramiento de la tecnología se vinculan directamente con el personal y deben estar compatibilizadas con las actividades de la defensa del país y en correspondencia con la legislación ambiental.

**Artículo 504:** Las organizaciones superiores de dirección empresarial y las empresas ejecutan las funciones de investigación desarrollo para generar nuevos conocimientos y tecnologías para ella y su sector con sus esfuerzos.

**Artículo 505:** Para que una innovación sea exitosa requiere de la presencia de varios elementos importantes, entre ellos:

- Una necesidad social, asociada a una demanda presente o potencial, claramente identificada.
- Un personal con los conocimientos necesarios, con una tecnología adecuada y con recursos financieros y materiales que aseguren su ejecución.
- Colaboración e integración efectivas entre todos los factores que intervienen en el proceso innovativo.
- Cumplimiento de los tiempos programados desde el diseño hasta su salida al mercado.
- Adecuada política de precios.
- Mantener y perfeccionar continuamente la calidad del producto.
- Mantener un monitoreo efectivo de los avances científicos-técnicos y de las innovaciones.
- Perfeccionar continuamente sus tecnologías, con vistas a reducir sus gasto, energéticos y materiales, entre otros.
- Utilización adecuada de técnicas de planificación y control.



República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría

- Eficientes servicios de garantía y de capacitación al usuario.
- Redes efectivas de distribución y ventas.

**Artículo 506:** Las empresas evalúan los resultados de su gestión de la innovación orientándose, entre otros, por los indicadores siguientes:

- Gastos en investigación y desarrollo (i + d) en su conjunto.
- Rentabilidad en i + d (porcentaje de las utilidades del período por concepto de innovación / total de utilidades del período generada por la empresa).
- Porcentaje de ventas asociada a la innovación (ventas de producto de I+d / total de ventas de la empresa).
- Ventas de productos y servicios de innovación, por trabajador.

**Artículo 507:** A nivel de cada empresa y de sus diferentes subdivisiones el impacto de la innovación debe ser medido por el aumento de los niveles de ventas de productos y servicios con menores costos, mayor calidad y oportunidad. Igualmente por el cumplimiento de requisitos tales como:

- Contar con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector.
- Realizar estudios de factibilidad para la ejecución de inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios.
- Contar con un efectivo y documentado sistema para el mantenimiento y aprovechamiento de la tecnología y de los medios de medición que lo requieran según los requisitos establecidos por la metrología legal.
- Tener documentado los procesos de producción y servicios, dominar la ingeniería y ejecutarlos de acuerdo con las bases normativas aprobadas y las mejores prácticas de su sector.
- Tener certificadas las competencias del personal que opera las tecnologías de los procesos de producción y servicios.
- Haber logrado resultados innovativos de tipo organizacional, de productos y servicios, documentados y evaluados con impactos positivos en el ahorro, en nuevos mercados y en la eficiencia empresarial.
- Disponer de soporte electrónico básico de información y programas para su explotación y mejora, que cubren aspectos del control para la gestión.
- Utilizar la vigilancia y prospectiva tecnológica para la toma de decisiones de carácter tecnológico y el plan de introducción de logros obtenidos por la empresa u otras organizaciones.

**Artículo 508:** Las empresas, que se encuentren en el Perfeccionamiento Empresarial, deberán ejercer las funciones, en lo que a materia de propiedad industrial se refiere de acuerdo con la legislación vigente con el fin de proteger legalmente sus innovaciones.



**Artículo 509:** Las empresas deberán garantizar las medidas necesarias y oportunas que preserven la información tecnológica, de productos, tecnologías, programas informáticos, mercados, financiera, y todas las que por su carácter deben ser secretas, a fin de impedir que pierdan su valor como activo de la empresa.

**Artículo 510:** La empresa, deberá establecer acuerdos de confidencialidad o no divulgación, con el personal que tenga acceso o posea conocimientos e informaciones secretas.

**Artículo 511:** Las empresas deberán cumplir lo regulado en materia de seguridad informática y para el acceso a Internet o a otras redes externas.

**Artículo 512:** La empresa tomará las medidas adecuadas para respetar los derechos legalmente establecidos de terceros, registrados y vigentes en el país y en los territorios de exportación, para evitar pérdidas, derivadas de litigios, pactos obligados, para indemnizar los daños o perjuicios ocasionados a los titulares de derechos.

**Artículo 513:** La implantación de un sistema de gestión de la innovación en la empresa se traduce en:

- Renovación y ampliación de los conocimientos del personal.
- Renovación y ampliación de los procesos productivos, de nuevos y mejorados productos y en desarrollo tecnológico.
- Cambios en la organización y en la gestión de la empresa.

#### PLAN DE GENERALIZACIÓN

**Artículo 514:** En el marco de la planificación empresarial todas las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deben confeccionar un plan de generalización, el cual forma parte de su plan anual.

El plan de generalización es el método principal para aplicar, en la práctica, los logros de la ciencia, la técnica y la innovación en las empresas, para la rápida aplicación de cualquier resultado.

**Artículo 515:** La empresa al elaborar su plan de generalización tendrá en cuenta los elementos siguientes:

1. Actualización, mediante diagnóstico, de los problemas existentes en las diferentes esferas de la gestión empresarial y en todas las áreas de la misma, lo que le permitirá la creación de un nuevo banco de problemas.
2. Buscar las posibles soluciones existentes aplicables a los problemas detectados. Estas soluciones incluyen, tanto las generadas por los programas nacionales, ramales y territoriales y los proyectos no asociados a programas que se ejecutan a través del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del país, las transferencias de tecnologías, así como los resultados de los racionalizadores e inventores, las Brigadas Técnicas Juveniles y las expuestas en el Forum de Ciencia y Técnica.



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

3. Análisis de las soluciones que orienta el Organismo y la organización superior de dirección en función de: elevar el ahorro, sustituir importaciones, mejorar la organización, elevar la eficiencia, elevar la producción y la prestación del servicio, organizar el trabajo, emplear nuevos métodos para el ahorro de energía, aplicar mejoras en productos, reducir interrupciones, nuevos sistema de entregas, entre otros aspectos. Particular interés en debe brindarse a aquellas soluciones que contribuyan al ahorro de portadores energéticos, en correspondencia con la batalla energética que el país desarrolla. La empresa deberá conocer las necesidades de recursos materiales, medios, equipos y de recursos financieros, así como de fuerza de trabajo, de cada generalización.
4. Elaborar, con los elementos anteriores, el banco de soluciones generalizables de la empresa, que comprende las soluciones que se pueden aplicar en determinado momento, en dependencia de las posibilidades económica-financiera.
5. La empresa deberá conocer las necesidades de recursos materiales, medios, equipos y de recursos financieros, así como de fuerza de trabajo, de cada generalización.
6. Análisis de la relación gasto-beneficio que aporta cada solución del banco de soluciones generalizables de la empresa para escoger y aplicar las de mayor impacto y necesidad para la empresa y con ellas conformar su plan de generalización.
7. Para cada generalización debe confeccionarse un plan de acción o proyecto, si corresponde, que garantice su implantación en tiempo y con la calidad necesaria.
8. La confección del plan de generalización de la empresa, debe caracterizarse por la amplia participación de los trabajadores, sin formalismos innecesarios, haciendo de la comunicación y la información los mejores instrumentos para la búsqueda de las propuestas de soluciones generadas por los trabajadores.
9. Cada área de regulación y control y las unidades empresariales de base (UEB) elaboran el plan de generalización a ese nivel, en el que cada brigada participa. Todas las soluciones propuestas por las unidades empresariales de base (UEB) se analizan para formar parte del plan de generalización de la empresa.
10. La organización, planificación, realización y control del plan de generalización es responsabilidad del director general de la empresa. Para ello asignará a un directivo del primer nivel la atención de las tareas de dicho plan.
11. El plan de generalización se evalúa en el consejo de dirección y se aprueba como cualquiera de las secciones del plan anual por el director general. También, si la empresa así lo entiende conveniente, antes de llevarlo al consejo de dirección puede ser analizado en otro órgano asesor correspondiente de la empresa.
12. El plan de generalización se vincula con las demás secciones que conforman la planificación empresarial como son eficiencia; producción y servicios; empleo y salario; ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente; estado de resultado planificado y presupuesto de ingresos y gastos en divisas.





13. La empresa, en el marco del análisis del plan de generalización en el territorio, puede considerar nuevas soluciones sugeridas por este nivel.
14. El cumplimiento de la ejecución del plan de generalización de la empresa debe ser evaluado como mínimo trimestralmente en el consejo de dirección de la empresa y de las unidades empresariales de base (UEB). Es una obligación de la empresa cuantificar los resultados de la generalización en términos de beneficios sociales, económicos, laborales, organizacionales, sustitución de importaciones, nuevas exportaciones, entre otros.

**Artículo 516:** El objetivo supremo de la empresa estatal socialista es elevar su eficiencia, competitividad, para así aportar mayores recursos a la sociedad. La ciencia, la técnica y la innovación son esenciales en estos propósitos. Las medidas organizacionales juegan un importante papel en la búsqueda de esos objetivos supremos, pero ellas tienen límites. Lo que no tiene límite es la aplicación de la ciencia, la técnica y la innovación.

## **CAPÍTULO X**

### **SISTEMA DE PLANIFICACIÓN**

En el Socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

### **PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN**

**Artículo 517:** La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados.

El plan anual de las empresas es aprobado por los jefes de los Organismos o presidente de Consejos de Administración Provincial (CAP) según corresponda y en aquellos casos que se entienda se podrá delegar esta aprobación previa resolución expresa en un Viceministro o Vicepresidente del Consejo de la Administración Provincial, siempre y cuando la empresa no presente deterioro en sus indicadores y debe mantener la necesaria flexibilidad para ser cambiado cuando las condiciones así lo exijan, ajustándose a las condiciones de cada momento.

### **SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL**

**Artículo 518:** El sistema de planificación empresarial tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado "horizontes de planificación", cuya necesidad objetiva se deriva del



hecho que las tareas económicas anuales (plan anual) están sujetas a programas a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro, con las especificidades y características propias del presente.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ANUAL

**Artículo 519:** El proceso de la planificación anual en las empresas debe ser continuo e ininterrumpido, y no debe supeditarse a recibir el calendario, objetivos y las directivas preliminares elaborados por el Gobierno. Existen muchos elementos internos que pueden ser determinados como son: introducción de nuevas producciones, elevación de la calidad, nuevas tecnologías o métodos que permiten aprovechar más la materia prima y propenden al ahorro, nuevos productos o servicios, estudios de necesidades de mercado, estudios de organización de la producción y los servicios, así como de organización del trabajo, medidas de ahorro de combustible y electricidad, inversiones tecnológicas, nuevas soluciones a generalizar, los contratos económicos suscritos, redimensionamiento de estructuras u otras medidas organizativas que eleven la eficiencia. Estos elementos no requieren de indicaciones superiores para calcular el efecto que tendrían en el próximo plan anual de la empresa.

**Artículo 520:** Los Jefes de los Organismos y los Presidentes de los Consejos de la Administración Provincial, emiten las indicaciones específicas a las empresas que atienden para la elaboración de sus propuestas de plan del próximo año a inicios del año anterior al planificado. Los Organismos (Consejo de la Administración Provincial) se mantendrán interactuando con sus empresas durante el proceso de elaboración del plan, precisando, los objetivos de interés nacional definidos o cualquier otro aspecto que surja en el transcurso del trabajo.

En las indicaciones específicas, emitidas por los Organismos (Consejos de la Administración Provincial) se precisarán las directivas que se deberán alcanzar en el próximo año por las empresas y el cronograma de trabajo en el proceso de planificación. Para la preparación de las directivas, el Organismo considerará en sus principales objetivos el cumplimiento de lo establecido en la resolución económica, las directivas para las elaboraciones del plan y el presupuesto emitidas por el Gobierno, precisará los objetivos de la empresa que estarán dirigidos a garantizar los niveles de producción y servicios seleccionados, que el Estado requiere.

**Artículo 521:** En este proceso de elaboración de las propuestas de plan anual, participarán todas las empresas, con independencia de que se subordinen a una organización superior de dirección o directamente a un Organismo.

**Artículo 522:** El director general de la empresa es el máximo responsable de la elaboración del plan anual, el que organiza y dirige este proceso con los miembros del consejo de dirección, atendiendo a las indicaciones y cronograma de trabajo recibidos. En este proceso participan todas las estructuras organizativas que conforman la empresa, de manera que se estimule la iniciativa, creatividad y el compromiso con los objetivos a alcanzar en el año objeto de planificación.

Cada empresa, en correspondencia con el procedimiento de la planificación empresarial, elabora un plan de acción, donde se determinan los plazos de ejecución de cada tarea





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

(en correspondencia con el cronograma aprobado por el jefe del Organismo), los ejecutantes y responsables.

**Artículo 523:** Los directores de las unidades empresariales de base, coordinan con la organización sindical a esa instancia, la discusión de las propuestas de plan anual con los colectivos de trabajadores que agrupa. Es responsabilidad del colectivo de dirección de la unidad empresarial de base evaluar las propuestas de los trabajadores e incluir en el plan, aquellas que se justifiquen.

**Artículo 524:** El director de la unidad empresarial de base defenderá personalmente el plan anual de la unidad en el consejo de dirección de la empresa.

**Artículo 525:** Una vez concluidos los trabajos de elaboración del plan anual, será responsabilidad del director general de la empresa, la presentación y defensa del plan anual ante la organización superior de dirección, para su aprobación en primera instancia.

**Artículo 526:** De estar creada la Junta de Gobierno, el director general de la empresa, defenderá ante ésta su propuesta de plan anual. La Junta de Gobierno podrá realizar sugerencias sobre el plan presentado a tener en cuenta por las empresas. Los acuerdos y recomendaciones de la Junta de Gobierno sobre el plan anual de las empresas serán enviados a los jefes de los Organismos correspondientes.

**Artículo 527:** Posteriormente, los directores generales de las empresas y de las organizaciones superiores de dirección procederán a la presentación y defensa del plan anual ante el Organismo (Consejo de la Administración Provincial).

La organización superior de dirección presentará al jefe del Organismo Consejo de la Administración Provincial) para su aprobación el presupuesto de gastos (CUP y CUC) para el año que se planifica.

**Artículo 528:** La defensa de la propuesta de plan anual de las empresas, deberá realizarse con antelación a la presentación del plan por el Organismo (Consejo de la Administración Provincial) al Gobierno, a fin de asegurar que dicho plan incluya las propuestas de las organizaciones superiores de dirección y de las empresas.

**Artículo 529:** Las propuestas de plan anual de cada una de las empresas serán aprobadas personalmente por el jefe del Organismo o Presidente de Consejo Administración, según corresponda y en aquellos casos que se entienda se podrá delegar esta aprobación previa resolución expresa en un Viceministro o Vicepresidente, siempre y cuando la empresa no presente deterioro en sus indicadores. Este plan anual, no obstante, pudiera ser reformulado en los meses siguientes previo al comienzo del año planificado o en su propia ejecución, de existir elementos de significación que hagan variar los criterios tenidos en cuenta para su conformación, pero siempre precedido del análisis y la activa participación de la empresa.

De igual modo, las propuestas de plan anual de las empresas deben ser precisadas, al comienzo del año, por los organismos (Consejo de la Administración Provincial) y las organizaciones superiores de dirección, tomando como base los resultados reales alcanzados en el año recién concluido, de manera que el plan anual aprobado garantice



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

una dinámica de crecimiento favorable con respecto a los resultados económicos alcanzados en el año precedente.

**Artículo 530:** Las empresas autorizadas a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión en su primer año, utilizarán como indicadores directivos del período los que fueron aprobados en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, lo que no le resta facultad a los jefes de Organismos al ser ellos quienes aprobaron el correspondiente expediente antes de ser enviado al Grupo Gubernamental.

Como regla para aprobar un expediente final de Perfeccionamiento Empresarial debe existir una dinámica positiva en el crecimiento de los indicadores directivos de las empresas.

**Artículo 531:** En las empresas que aplica el Sistema de Dirección y Gestión y aún no han aplicado el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento Empresarial y cambie radicalmente sus condiciones de operación por razones ajenas a su voluntad podrá solicitar, con la aprobación del jefe de su Organismo (Consejo de la Administración Provincial), que se le modifique el plan anual inicial inscripto en su expediente final, lo que será analizado y aprobado por el Grupo Ejecutivo.

**Artículo 532:** Los planes anuales sólo pueden ser modificados por los jefes de los Organismos o presidente de Consejo de la Administración Provincial. El plan anual de la empresa enmarca compromisos del colectivo y de manera individual, están muy relacionados con el desarrollo de la organización y con el nivel de ingresos de los trabajadores.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL ANUAL**

**Artículo 533:** Las premisas, documentos rectores y características principales, entre otras, que deben estar presentes en el plan anual de la empresa y en su gestión posterior, se relacionan a continuación:

- Análisis del cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido.
- Directivas del Gobierno para la elaboración del plan y del presupuesto del estado del año en cuestión.
- Indicaciones específicas emitidas por el jefe del Organismo para la elaboración del plan anual de las empresas.
- Los programas estratégicos de desarrollo económico en los que se inserte la empresa.
- Actualización de la proyección estratégica de la empresa.
- Examen de la eficiencia económica alcanzada y las medidas que deben adoptar para su crecimiento sostenido, incluyendo el reordenamiento de la producción de bienes y servicios y el redimensionamiento empresarial.
- Planteamientos de los trabajadores en la elaboración del plan anual.
- Análisis de la rentabilidad y la situación económica-financiera de la empresa.
- El plan anual para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Examen de los logros del programa científico-técnico y del movimiento del Forum de Ciencia y Técnica, la innovación, y el cumplimiento del plan de generalización de la empresa.

**Artículo 534:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión confeccionan el procedimiento de la planificación empresarial.

Este procedimiento expresa el conjunto de actividades y acciones que se ejecutarán en el proceso de planificación de la empresa y en sus unidades empresariales de base, que incluye como aspectos esenciales:

- Estudios preliminares a realizar por la empresa antes del comienzo del proceso de planificación.
- La organización del proceso hacia el interior de la organización, tareas a cumplir por las áreas de regulación y control y por las unidades empresariales de base e interrelaciones existentes para lograr que cada sección del plan anual contenga las especificidades necesarias.
- Elaboración del cronograma de trabajo y las tareas a ejecutar por cada una de las estructuras organizativas (áreas de regulación y control y unidades empresariales de base), sus responsables y participantes, las coordinaciones y conciliaciones internas y externas que se requieren, el flujo informativo a utilizar, etc.
- El contenido del plan anual y las correspondientes indicaciones para su confección y la participación de los trabajadores en su propuesta.
- El control del cumplimiento de la elaboración del plan anual, y una vez aprobado su cumplimiento, donde se estipula la responsabilidad y la evaluación de los resultados obtenidos por la empresa en su conjunto y en cada una de las unidades empresariales de base que agrupa.

**Artículo 535:** El plan anual, tiene como objetivos importantes:

- Expresar de manera concreta la estrategia de la empresa.
- Obtener financiamiento en bancos nacionales a fin de lograr la realización de las producciones y servicios previstos.
- Analizar la empresa, con un enfoque socialista que jerarquice los intereses del Estado Cubano por encima de cualquier interés empresarial o individual.
- Establecer procedimientos de control por los diferentes contratos, que permitan el análisis parcial y final de los resultados, así como la rectificación de las desviaciones y respuestas a posibles contingencias.

**Artículo 536:** El plan anual de la empresa se elabora integralmente teniendo en cuenta las posibilidades, los contratos con clientes que se vayan a desarrollar o estén en ejecución en la empresa y los compromisos con el Estado. Si identificamos la forma de satisfacer las necesidades no cubiertas o insatisfechas de la sociedad y el mercado interno o externo, estamos ante una oportunidad para la empresa y una forma efectiva de desarrollarla y ser más eficiente.

**Artículo 537:** El contenido del plan anual de cada empresa, con independencia de su objeto empresarial, en general, debe considerar los siguientes aspectos:

- Eficiencia.
- Plan de producción y servicios.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Portadores energéticos.
- Estudio de Mercado.
- Ciencia, tecnología, Innovación y medio ambiente.
- Calidad.
- Generalización
- Defensa.
- Inversiones.
- Empleo y salario.
- Seguridad y salud de los trabajadores.
- Presupuesto en moneda convertible (CUC).
- Estado de resultado planificado (balance de ingresos, gastos y resultados).
- Plan financiero.
- Flujo de Caja.
- Estimulación en divisas

**Artículo 538:** La resolución sobre la planificación empresarial puesta en vigor por el Ministerio de Economía y Planificación explica en detalle el contenido de cada una de estos aspectos del plan anual de la empresa.

### **DISCUSIÓN DEL PLAN CON LOS TRABAJADORES**

**Artículo 539:** La propuesta del plan anual debe analizarse y discutirse como mínimo dos veces en asamblea con los trabajadores, se realizará con un lenguaje sencillo y comprensible, una primera vez cuando se elabora el plan y antes de elevarla a los niveles superiores, y otra en el mes de noviembre para introducir los ajustes correspondientes a la propuesta de plan de acuerdo con la ejecución real y a las nuevas orientaciones y condiciones existentes.

**Artículo 540:** El director general de la empresa es el responsable de aprobar la desagregación del plan anual por meses y trimestre y por unidades empresariales de base; esto no puede convertirse en un ejercicio burocrático y frío, cada tarea incluida, tiene que estar asignada a los colectivos que las ejecutarán, conjuntamente con los recursos necesarios para ello y con los índices de eficiencia que deben obtener en su cumplimiento.

### **SISTEMA DE INDICADORES**

**Artículo 541:** Los indicadores con que trabaja la empresa se han dividido en 3 grupos, que son:

- Indicadores directivos
- Indicadores límites
- Otros indicadores

**Artículo 542:** Los indicadores directivos son los fundamentales y caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada a la empresa, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo. Por lo tanto, el incumplimiento de al menos uno de ellos, implica que la empresa ha incumplido el plan anual y conlleva a la pérdida del reconocimiento social.

Las empresas que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, emplearán para conformar el plan anual, los siguientes indicadores directivos:

- Ventas de producciones y servicios seleccionados.
- Ventas netas.
- Utilidad del período.
- Aporte en divisas a la cuenta única.
- Relación gastos totales por peso de ingresos totales.

**Artículo 543:** Las producciones y servicios seleccionados es el indicador de más importancia a fin de garantizar que las empresas produzcan lo que realmente el Estado necesita y tiene las siguientes características:

- Los órganos superiores a la empresa (Organismo, Consejo de Administración provincial y organizaciones superiores de dirección) determinan anualmente las nomenclaturas de productos y servicios a considerar en dicho indicador. También las puede incluir durante cualquier momento del ejercicio económico.
- En la práctica las producciones y servicios seleccionados son una parte del total de contratos que firme la empresa.
- El cumplimiento de las producciones y servicios seleccionados se mide por el “método de aceptación” o sea, hasta el nivel de plan, lo que quiere decir que si se solicitaron 2000 unidades, pero por otras razones se fabricaron 2500, al medir el cumplimiento de la producción seleccionada sólo se tomarán las 2000 orientadas. Esta operación se realiza de la siguiente forma:

Productos seleccionados		Planado	Obtado
	000.00	00.00	00.00
	000.00	00.00	00.00
Totales	00.00	00.00	00.00

% cumplimiento = 52500.00/55000.00= 0.9545

Este es el único indicador directivo que por el rigor conque se mide, se permite su cumplimiento en un rango de 90% a 100%, pero aplicando penalidades gradual al incumplimiento del mismo.

**Artículo 544:** Los indicadores límites, representan determinados enmarcamientos o límites máximos, en la utilización de recursos para el cumplimiento del plan anual de la empresa.

Son indicadores límites el consumo material, portadores energéticos, el presupuesto de las inversiones, asignaciones de productos que se balancean centralmente, la inversión de equipos automotores, reforzamiento alimentario, productos de aseo, ropa y calzado, gastos en divisas para la estimulación a los trabajadores, gastos de alimentos, entre otros.



**Artículo 545:** Los otros indicadores, son indicadores físicos, económicos y financieros empleados por las empresas en la gestión diaria, tienen carácter disímil en dependencia de las diferentes actividades que conforman la empresa. Su empleo es determinado por la empresa, las organizaciones superiores de dirección y los Organismos en dependencia de las necesidades informativas y de control.

## **CAPÍTULO XI**

### **SISTEMA DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA**

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, están obligados a materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.)

**Artículo 546:** Las unidades empresariales de base al no contar con personalidad jurídica, deberán acreditar su facultad con el documento correspondiente dictado por el director general de la empresa o de la organización superior de dirección, donde se establecen expresamente sus atribuciones.

**Artículo 547:** Para concertar contratos, las partes deberán gozar de autonomía, para asegurar el cumplimiento de las prioridades económicas y sociales que se establezcan por el Estado.

**Artículo 548:** Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar regido de buena fe y prestarse la debida cooperación.

**Artículo 549:** Las partes están obligadas a no revelar la información confidencial que recíprocamente se suministre durante la etapa de negociación, independientemente que se otorgue o no el contrato y sin perjuicios de la responsabilidad que se derive de dicha actuación y cuya violación debe ser objeto de reclamación y corrección en la forma que acuerden las partes.

**Artículo 550:** Las partes deben acreditarse durante la etapa de negociación, exigiéndose la exhibición de los documentos que acrediten su capacidad legal y solvencia para el cumplimiento de sus respectivas obligaciones.

**Artículo 551:** El anexo del contrato es el documento adjunto al contrato al momento de su otorgamiento que precise o complemente las cláusulas contractuales.

**Artículo 552:** Se podrán firmar suplemento del contrato con posterioridad al contrato, después de otorgado, para hacer cualquier precisión o modificación, prorrogar su vigencia o declarar su extinción.

**Artículo 553:** Para pactar contratos con pagos en pesos cubanos convertibles, debe acreditarse su aprobación por el Comité de Aprobación de Divisas (CAD) correspondiente, conforme a lo establecido.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 554:** El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las obligaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios, tarifas y valor total. Dichas obligaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto empresarial del sujeto que las presta.

**Artículo 555:** Las partes deben pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de la prestación objeto del contrato, atendiendo a su naturaleza y tipo.

**Artículo 556:** Se deberá precisar los aspectos fundamentales que debe contener el contrato tales como: identificación de las partes; objeto del contrato; plazos para el cumplimiento de las obligaciones; término o reglas internacionales; precios y tarifas; pagos; efectos de la falta de pagos; efectos de la declaración de insolvencia; parámetros de calidad; plazos de garantía; del seguro; soluciones alternativas para el cumplimiento; la exclusividad; aviso; vigencia del contrato.

**Artículo 557:** Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

**Artículo 558:** En el contrato deben pactarse, las formas y procedimientos por lo que las partes pueden pactar y solucionar amigablemente sus controversias antes de llegar a formular una reclamación judicial, incluyendo las penalidades, debiéndose agotar todas las posibilidades de arribar a acuerdo llegado el momento. Se precisa que en caso de litigio las partes deben procurar estar bien representadas.

**Artículo 559:** Es deber de las partes, velar y reclamar por el estricto cumplimiento de todas las cláusulas del contrato, y no solamente por aquellas que se refieren a las obligaciones de cobros y pagos.

**Artículo 560:** Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, según lo establecido en la ley y lo dispuesto por los Organismos rectores y a otros efectos pertinentes.

**Artículo 561:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a realizar todas sus producciones o servicios y compra de insumos sobre la base de contratos, exceptuando aquellas ventas minoristas autorizadas.

**Artículo 562:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán elaborar e implantar el procedimiento para la contratación económica; el que deberá ser debidamente aprobado; en el se establece:

- Los tipos de contratos
- Las proformas aprobadas,
- Cláusulas por tipo de contrato,
- Tipos de moneda,
- Personal facultado para firmar contrato y los montos autorizados,

- Así como los órganos colectivos de dirección donde se analiza el seguimiento y control de su cumplimiento.

## **CAPÍTULO XII**

### **SISTEMA DE CONTABILIDAD**

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el Sistema de Dirección y Gestión, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoría financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

**Artículo 563:** Las empresas en su gestión contable-financiera aplicarán en su sistema de contabilidad las Normas Cubanas de Información Financieras, las que están armonizadas con sus homólogas Internacionales, teniendo en cuenta las características de la economía cubana; por lo que los estados financieros deberán ser confeccionados según dicha norma.

**Artículo 564:** Todas las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben crear un área contable-financiera que será la encargada de realizar las funciones de: registrar, clasificar, controlar, integrar los estados financieros de toda la empresa, así como las de planificación, precios, costos, finanzas y estadísticas.

**Artículo 565:** El área de regulación y control contable- financiera, como rectora de la actividad económica en la empresa tendrá, entre otras, las siguientes actividades y tareas:

1. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable-financiera.
2. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual y los presupuestos (gastos e ingresos) de la empresa y sus unidades empresariales de base. Controlar el cumplimiento del plan en cada sección de conjunto con las áreas y las unidades empresariales de la empresa.
3. Dirigir y ejecutar la gestión de cobros y pagos realizando análisis de los proveedores y clientes.
4. Emitir y controlar los cheques y efectos correspondientes, así como las conciliaciones bancarias.
5. Registrar y controlar los inventarios de medios de rotación y de activos fijos tangibles e intangibles.
6. Confeccionar y contabilizar las nóminas, así como efectúa las retenciones que procedan de los trabajadores.
7. Ordenar y efectuar los pagos al presupuesto del Estado por conceptos de impuestos, aportes y contribuciones de acuerdo a la legislación vigente.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

8. Elaborar los registros contables de las empresas y emitir los estados financieros.
9. Analizar la disponibilidad financiera de la empresa y las razones.
10. Confeccionar y controlar los modelos estadísticos.
11. Realizar control, asesoramiento y supervisión a las unidades empresariales de base.
12. Proponer la composición y organización de las comisiones de autocontrol interno de la empresa en estrecha coordinación con la organización sindical de la empresa.

La dirección del área contable-financiera recae en el director contable-financiero de la empresa.

Este director contable-financiero puede tener subordinado varios grupos de trabajo o especialistas de acuerdo a la estructura organizativa que se diseñe.

El director contable-financiero exigirá el cumplimiento de las normas establecidas para evitar las irregularidades o fraudes, estableciendo entre otras, las siguientes medidas:

- Las responsabilidades deben asignarse, de forma tal que ninguna persona maneje una transacción completa, de principio a fin.
- Separación de la custodia de los activos, de los registros de éstos en la contabilidad.
- Ninguna persona debe tener un control completo sobre el diseño del sistema, la programación y la operación de las computadoras.
- Las personas encargadas de emitir y firmar los cheques, no deben ser las mismas que se encarguen de la conciliación del efectivo depositado en banco.
- Cuando una de estas medidas no se puedan implementar por ser entidades pequeñas o por falta de personal, deberán diseñarse acciones sistemáticas de supervisión y monitoreo.

**Artículo 566:** La empresa puede llevar la contabilidad totalmente en la oficina central o descentralizarla en las unidades empresariales de base la elaboración de parte de la misma. Es aconsejable para las empresas grandes y medianas descentralizarla. No es obligatorio adoptar este modo de actuación, cada empresa decide la forma de operar de acuerdo a las condiciones reales que posee.

Aunque la contabilidad esté descentralizada, el director contable-financiero es el responsable de la confiabilidad, calidad y oportunidad, del registro de todas las operaciones contables financieras de la empresa.

La contabilidad se lleva sólo en la oficina central de la empresa, cuando el registro, control y análisis de los hechos económicos se ejecutan centralmente en el área de contabilidad y finanzas de la empresa, a partir de la información primaria que reciba de

las distintas unidades empresariales de base; así como de las restantes áreas de regulación y control que conforman la estructura organizativa de la empresa.

Cuando la contabilidad se descentraliza en las unidades empresariales de base, éstas poseen un grupo de trabajo contable que le permite, a ese nivel, registrar, procesar y analizar contablemente los hechos económicos de la actividad que realice, emitiendo un balance de comprobación de saldos de sus operaciones, el cual es enviado al área de contabilidad y finanzas de la empresa para su integración, para que la misma emita los estados financieros correspondientes.

**Artículo 567:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán con carácter obligatorio elaborar los estados financieros siguientes:

- Estado de situación.
- Estado de resultado.
- Estado de costo de producción o de mercancías vendidas.
- Estado del movimiento de la inversión estatal.
- Estado de origen y aplicación de fondos.
- Estado de flujo de efectivo.

**Artículo 568:** La empresa deberá entregar a su instancia superior, los estados financieros al mes vencido, así como al cierre del año, de acuerdo con la fecha establecida por la legislación vigente.

**Artículo 569:** El área contable financiera participa, de conjunto con el director general de la empresa, en la creación de la comisión para realizar autocontroles al resto de las áreas de regulación y control de la empresa y sus unidades empresariales de base.

**Artículo 570:** Las empresas elaborarán un manual de la contabilidad, acorde a la legislación vigente, el cual deberá ponerse en vigor por resolución del director general de la empresa.

Entre los aspectos a tener en cuenta en el manual de la contabilidad se encuentran los siguientes:

- Organización del registro contable, subdivisiones para su registro.
- Principales características de explotación del sistema contable-financiero, soportado sobre tecnología de la información, si procede.
- Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo.
- El nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis.
- Diseño de los estados financieros de la entidad.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Procedimientos a aplicar en cada subsistema contable, basados en las regulaciones emitidas por los Órganos Estatales.
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la empresa y las instrucciones para su confección.

**Artículo 571:** La empresa tendrá en cuenta, en el momento de diseñar el formato de los modelos y documentos los datos obligatorios establecidos en el sistema de control interno de la empresa.

Los modelos y documentos, deben cumplimentarse, con independencia del modo de procesamiento, bien sea manual o con sistemas soportados sobre tecnologías de la información.

**Artículo 572:** Las empresas que por sus características lo decidan, su contabilidad podrá ser llevada por tercero, dígase por otra empresa o entidad autorizada a brindar estos servicios, sin que ello exima al director general de la empresa de la atención, exigencia, análisis y responsabilidad de la situación contable financiera de la misma.

**Artículo 573:** El director general de la empresa u organización superior de dirección, garantizará la implantación de un sistema de control interno adecuado, que permita evitar o en su defecto detectar a tiempo cualquier tipo de violación por omisión, error o fraude, que pueda originarse en las operaciones contables financieras que se procesan en la misma.

### **CAPÍTULO XIII SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

**Artículo 574:** El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de la empresa para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa.

**Artículo 575:** Toda empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión debe documentar su sistema de control interno, especificando las políticas, procedimientos y medidas a aplicar para evitar, reducir, compartir o aceptar cada uno de los riesgos evaluados.

**Artículo 576:** Los elementos que integran el sistema de control interno son:



- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

#### **SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL**

**Artículo 577:** El ambiente de control es la base del Control Interno, se sustenta en la integridad y los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan, y constituye un sólido fundamento para su implantación y aplicación y se basa en otros, en los siguientes fundamentos claves:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura de la organización, reglamentos y manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y de desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

**Artículo 578:** Las empresas pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva
- Se aplican sanas políticas de administración
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito

**Artículo 579:** En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas para lograr un correcto ambiente de control:

- Integridad y valores éticos. Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos, como son la honradez, la disciplina, la integridad, pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones legales.
- Competencia profesional. Todos los trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, a estos efectos deben:
  - a. Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
  - b. Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

c. Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

- **Atmósfera de confianza mutua.** Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.
- **Organigrama.** Toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad.** Todas las empresas deben complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una empresa conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

- **Política y práctica en el personal.** La conducción y tratamiento del personal de la empresa debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Debe procurarse la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

- **Comité de Control.** En cada empresa debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente de máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan.

La existencia de un comité refuerza el sistema de control interno y constituye positivamente al ambiente de control.

## **SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**Artículo 580:** La evaluación de riesgos es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, evaluarlos y determinar los objetivos de control, para con ello proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos de la empresa.

**Artículo 581:** En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas para lograr una correcta evaluación de los riesgos:



- **Identificación del riesgo.** Se deben identificar los riesgos que enfrenta una empresa en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, como externos que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis detallado de las diferentes áreas de trabajo, de las características de las diferentes actividades a ejecutar, así como de las transacciones que se realizan, priorizando aquellas áreas donde la ocurrencia de estos riesgos puede tener mayor incidencia.

Además de la identificación de los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados para cada actividad. El tratar los riesgos a nivel de actividad ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades empresariales de base, áreas de regulación y control o funciones más importantes de la empresa, como son ventas, producción, personal, mercadotecnia, desarrollo e investigación entre otros.

- **Estimación del riesgo.** Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.
- **Determinación de los objetivos de control.** Cada empresa debe determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

- **Detección del cambio.** Todas las empresas deben disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo, que conspiran contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

## **SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

**Artículo 582:** Las actividades de control son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

En las actividades de control es donde se toman las medidas para evitar ocurrencia de riesgos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

**Artículo 583:** En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas en las actividades de control:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Separación de tareas y responsabilidades. Las tareas y responsabilidades, esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.
- Coordinación entre áreas. Cada área de la empresa debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas. En una empresa, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación.
- Documentación. La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.
- Niveles definidos de autorización. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hechos, desde su inicio hasta su conclusión.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros. El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.
- Rotación del personal en las tareas claves. Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.
- Control del sistema de información. El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiante de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y prestación de informes.
- Control de la tecnología de información. Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la empresa necesita para el logro de su misión.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

- Indicadores de desempeño. Todas las empresas deben contar con métodos de medición de desempeño que permita la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.



- Función de Auditoría Interna independiente. Siempre que sea posible deberá crearse en las empresas y organizaciones superiores de dirección, unidades de auditoría interna, las que deben brindar sus servicios a toda la entidad, lo que constituye un mecanismo de seguridad con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control.

## **SOBRE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Artículo 584:** La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

**Artículo 585:** En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas de información y comunicación.

- Información y responsabilidad. La información debe permitir a todos los trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.
- Contenido y flujo de información. La información debe ser clara y detallada para la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

- Calidad de la información. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una empresa y hace imprescindible su confiabilidad.
- Flexibilidad al cambio. Las empresas deben revisar y rediseñar su sistema de información, siempre que corresponda o cuando detecten deficiencias en su funcionamiento y productos.

Las empresas deben diseñar su sistema de información, atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la misma.

- Compromiso de la dirección. El compromiso de la dirección de las empresas con los sistemas de información se debe explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.
- Comunicación, valores de la organización y estrategias. El proceso de comunicación de la empresa debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.





- Canales de comunicación. Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa. El mismo se estructura en canales de transmisión de datos e información.

#### **SOBRE LA SUPERVISIÓN O MONITOREO**

**Artículo 586:** Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

**Artículo 587:** En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas de supervisión o monitoreo.

- Evaluación del sistema de control interno. La dirección de la empresa debe evaluar periódicamente la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados ante quien responde.
- Eficacia del sistema de control interno. Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un sistema de control interno, basándose en las tres materias del control:
  - √ Las operaciones.
  - √ La información financiera.
  - √ El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.
- Auditorías del sistema de control interno. Deben practicarse auditorías, que informen sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.
- Validación de los supuestos asumidos. Se debe validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.
- Tratamiento de deficiencias detectadas. Si se detecta deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno, deben ser rápidamente comunicadas.

**Artículo 588:** A los efectos de lograr la eficiencia del control interno, en los sistemas de computación que aplican las empresas, el organismo correspondiente, ha emitido las normas que permiten garantizar las operaciones que acontecen en la empresa que utiliza dichos sistemas.

**Artículo 589:** El diseño del sistema informativo, la programación y la operación de los medios técnicos de computación no deben recaer en una única persona.

**Artículo 590:** Un elemento que influye en el incremento de la eficiencia de los procesos de dirección, lo constituye el grado de automatización de la información que tenga la empresa, el cual debe estar integrado al sistema de control interno.



**Artículo 591:** Las empresas crearan un comité de control para el fortalecimiento del control interno, organizar los chequeos periódicos, elaborar cuestionarios, guías o listas de auto-chequeo, lo que permitirá evaluar la eficiencia y eficacia del control.

**Artículo 592:** Muchos de los elementos enunciados anteriormente se encuentran reflejados en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que no hay que repetirlo, partiendo del concepto que la empresa es una sola, formada e integrada por todos los sistemas que integran el Sistema de Dirección y Gestión; es por ello que todo lo que esté diseñado e implantado al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, puede mantenerse vigente o adaptarlo a las nuevas condiciones diseñadas, para garantizar no se produzcan contradicciones con los principios y características establecidos en este capítulo.

#### **CAPÍTULO XIV**

##### **RELACIONES FINANCIERAS**

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y como dueño, a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente, entre las que se encuentran las siguientes:

- El sistema tributario.
- Los procedimientos para la formación y utilización de las reservas obligatorias para contingencias.
- La creación de reservas por la empresa, en moneda nacional (CUP), a partir de las utilidades después de impuesto.
- El reglamento de impuestos sobre utilidades.
- Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.

**Artículo 593:** Los objetivos del sistema de relaciones financieras son los siguientes:

- Establecer normas de carácter general para el funcionamiento financiero de las empresas que constituyan instrumentos de política económica y que permitan que el estado, como propietario, regule económicamente, la actuación de sus empresas y organizaciones superiores de dirección.
- Otorgar autonomía en materia de gestión financiera, movilizand o la capacidad e iniciativa de las administraciones y fortaleciendo su responsabilidad, por la eficiencia de su gestión económico-financiera.
- Asimilar la técnica internacional, aceptada en materia de administración financiera empresarial.

**Artículo 594:** Todas las empresas que obtengan utilidades al cierre de cada ejercicio económico, están obligada al pago del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.

Las empresas que al finalizar su ejercicio económico no requieran retener utilidades después de impuesto para crear reservas voluntarias, liquidan el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal haciendo coincidir dicho aporte con la totalidad de su utilidad después de impuesto



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 595:** Los trabajadores de las empresas que apliquen el Sistema de Dirección y Gestión, a partir de que se le apruebe y perciban el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, aportarán al presupuesto el 5% los ingresos considerados salarios, como contribución especial a la seguridad social, donde la empresa sólo será retentora de los importes deducidos, ingresándolos al presupuesto del Estado en los términos establecidos.

Dicha contribución especial no producirá ninguna afectación en los costos o gastos de las empresas, ya que constituye un aporte pagado por los trabajadores en forma individual; es un aporte directo al Estado por los trabajadores de las empresas que aplican y perciben los beneficios del pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial.

**Artículo 596:** Los gastos corrientes de la organización superior de dirección en moneda nacional (CUP), se financiarán a través de los aportes que con cargo a sus gastos generales de administración, realizan las empresas. Las empresas que están trabajando con pérdidas en su gestión no realizarán este aporte a la organización superior de dirección hasta que esta situación sea resuelta. En estos casos ninguna organización superior de dirección podrá redistribuir el aporte que tienen que hacer las empresas que en su gestión obtengan pérdida, al resto de las otras empresas que integra.

El aporte correspondiente a cada empresa para financiar los gastos corrientes de la organización superior de dirección, se determina en el proceso de planificación, por lo que cada empresa está obligada a planificar dichos gastos, los que serán aprobados por el director general de la organización superior de dirección. Los mismos se determinan sobre la base de calcular un coeficiente de distribución, que surge de la división de los gastos corrientes del organización superior de dirección para el año entre la sumatoria de las ventas de las empresas atendidas.

**Artículo 597:** Las empresas planificarán la reserva obligatoria para contingencias, de acuerdo a la legislación vigente.

Las reservas para pérdidas y contingencias se nutrirán anualmente de las utilidades obtenidas al cierre de cada ejercicio económico, en correspondencia a lo establecido.

Se podrá utilizar la reserva para pérdidas y contingencias para resarcir las pérdidas que se originen en sus resultados económicos al cierre de un ejercicio económico.

**Artículo 598:** Para la creación de la provisión para cuentas incobrables, las empresas estatales solicitarán, la aprobación al Ministerio de Finanzas y Precios, para cada ejercicio económico mediante una fundamentación que contendrá la información que a estos efectos se solicite.

La creación de la provisión para cuentas incobrables será deducible a efectos de la determinación del impuesto sobre utilidades, cuando esté aprobada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada ejercicio económico.

**Artículo 599:** Las empresas que sean autorizadas por el Gobierno podrán crear de las utilidades retenidas, las reservas siguientes:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Reserva para desarrollo e investigación.
- Reserva para inversiones.
- Reservas para incrementar el capital de trabajo.
- Reserva para capacitación.
- Reservas para financiar pérdidas de períodos pasados.
- Reserva por la eficiencia económica de los trabajadores.
- Otras autorizadas por el Gobierno.

**Artículo 600:** Las Juntas de Gobierno enviarán sus propuestas de creación de reservas al Grupo Ejecutivo, quien las evaluará y de cumplir con los indicadores establecidos por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros las remitirá al Ministerio de Finanzas y Precios para que proceda a la aprobación de dichas reservas.

En el caso de empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión y que no se hayan creado Juntas de Gobierno, el jefe del organismo al cual se subordina la empresa, deberá enviar la propuesta al Grupo Ejecutivo certificando que la empresa ha cumplido las exigencias establecidas para este fin.

**Artículo 601:** El director general de la empresa implementará el plan de utilización del financiamiento del desarrollo y de las investigaciones, las inversiones, aumento del capital de trabajo y capacitación aprobado por el Gobierno y responsabilizará, al director de contabilidad y finanzas, con el control de la utilización de los recursos y con la custodia de los documentos primarios que respaldan dichos gastos.

**Artículo 602:** El financiamiento del desarrollo y de las investigaciones podrá ser utilizado en los siguientes destinos:

- Cubrir los gastos de trabajos investigativos para desarrollar nuevos productos o procesos, introducción de nuevas soluciones recogidas en el plan de generalización de la empresa, realizar modificaciones que mejoren la calidad de los que se encuentran en producción.
- Cubrir los gastos de diseño y fabricación de prototipos de nuevas producciones.
- Cubrir los gastos del plan de desarrollo técnico, no contemplados en el plan de inversiones de la entidad.
- Otros destinos que apruebe el Gobierno.

Los recursos destinados al financiamiento del desarrollo y de las investigaciones, pueden no ser utilizados en el transcurso de un año, por lo que puede preverse su ejecución en varios períodos.

**Artículo 603:** Las reservas para inversiones a partir de las utilidades retenidas podrán ser utilizadas, en primer lugar para amortizar créditos otorgados para el financiamiento de inversiones y para financiar inversiones aprobadas.

**Artículo 604:** Las reservas para capital de trabajo se podrán utilizar en las empresas que no cuenten con la liquidez necesaria para materializar sus resultados y las acciones

que de ellos se deriven, siempre que no sea para cubrir ineficiencia en su gestión empresarial.

**Artículo 605:** Las reservas para capacitación se podrán utilizar para la superación, recalificación o actualización de los trabajadores, los técnicos, profesionales y dirigentes que lo requieran para el mejor desempeño de sus funciones en la empresa.

**Artículo 606:** Las reservas para financiar pérdidas de períodos pasados, se podrán utilizar en las empresas que presenten pérdidas contables. La pérdida contable no es más que la diferencia negativa de los ingresos totales menos los gastos totales.

**Artículo 607:** La reserva para el financiamiento por la eficiencia económica de los trabajadores, se autoriza por el Gobierno.

**Artículo 608:** Los indicadores directivos que tienen que cumplir las empresas para poder crear las reservas a partir de las utilidades después de impuesto son:

- Cumplimiento del plan de la utilidad del período.
- Cumplimiento del plan del aporte en CUC al Estado.

Además deberá cumplir las condiciones siguientes:

- Haber cumplido de forma eficiente los indicadores directivos del año.
- Que el plan del próximo año no prevea deterioro en sus indicadores directivos
- Haber pagado, en el tiempo establecido, los tributos determinados por la ley a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT).
- No tener resultados deficientes en la última auditoria recibida.

La creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas, se regirán por las orientaciones que se emiten por el Gobierno.

**Artículo 609:** Las empresas que no planifican ejecutar inversiones aportan al presupuesto del Estado la totalidad de la depreciación de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles y la amortización de cargos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación de acuerdo a la legislación vigente.

Las empresas que planifiquen ejecutar inversiones aportarán al fisco la depreciación de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles y la amortización de cargos diferidos a largo plazo proveniente de las inversiones en explotación que superen la demanda financiera de las inversiones propuestas de acuerdo a la legislación vigente.

Cuando las inversiones propuestas sean aprobadas en los planes de inversiones del país, las empresas pueden hacer uso de las fuentes planificadas provenientes de: la depreciación anual de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles o sus partes por desmantelamientos, la amortización de gastos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación y la reserva autorizada a crear a partir de las utilidades después de impuesto. Aportará al fisco todo exceso de fuentes planificadas sobre la demanda de inversión finalmente aprobada de acuerdo a la legislación vigente.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

Si los recursos generados por las empresas resultan insuficientes para cubrir las necesidades de recursos financieros que demanda la inversión aprobada, las empresas pueden solicitar el otorgamiento de crédito a mediano y largo plazo para el financiamiento de inversiones a las entidades financieras bancarias y no bancarias del país autorizadas a tales fines por el Banco Central de Cuba.

**Artículo 610:** Los créditos otorgados a entidades empresariales para financiar las inversiones aprobadas se recuperan con los recursos financieros provenientes de la depreciación de activos fijos tangibles y la utilidad real después de impuesto que genere la inversión objeto del crédito puesto en explotación.

Si los recursos para la amortización del crédito que genera la inversión puesta en explotación no son los previstos, la devolución concertada en el contrato de crédito se honra con los recursos provenientes de la depreciación del resto de los activos fijos tangibles en explotación y toda la utilidad real después de impuesto obtenida por la entidad.

La devolución del crédito a mediano y largo plazo para el financiamiento de inversiones tiene prioridad en la distribución de la utilidad después de impuesto antes de efectuar el pago del aporte por el rendimiento de la inversión estatal o retener utilidades para el financiamiento descentralizado de otros destinos, que incluye nuevas inversiones.

**Artículo 611:** Excepcionalmente se financian inversiones con recursos presupuestarios. Las inversiones a financiar con cargo al Presupuesto del Estado en las empresas se deciden centralmente. Las empresas con inversiones aprobadas que se financien, total o parcialmente, con recursos presupuestarios habilitan una cuenta corriente independiente para controlar los movimientos de los recursos presupuestarios recibido con dicho destino.

Las empresas cuyas inversiones se decida centralmente financiar con recursos presupuestarios, deben aportar íntegramente, al Fisco, los recursos descentralizados que como fuente del financiamiento de inversiones fueron dispuestos.

**Artículo 612:** Las empresas podrán solicitar créditos a una institución bancaria a fin de honrar sus compromisos de pagos en moneda nacional. Estos créditos se podrán amortizar a partir de los recursos financieros provenientes de la depreciación de activos fijos tangibles y la utilidad real después de impuesto que genere al finalizar cada año, y sean debidamente autorizados por el CECM.

**Artículo 613:** Todas las empresas tienen que conocer diariamente cual es su situación financiera, por lo que están obligadas a llevar y actualizar el flujo de efectivos. En él se especifican todas las entradas de efectivos, así como todos los pagos a efectuar, constituyendo guía para el análisis y proyección futura. El mismo debe estar en correspondencia con lo legislado por las Normas Cubanas de Información Financiera de Contabilidad.

## **CAPÍTULO XV SISTEMA DE COSTOS**



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

El costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o a un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

**Artículo 614:** La empresa debe utilizar el costo como instrumento normativo y evaluador, requiere el dominio por parte de los dirigentes de los aspectos esenciales, para su planificación, determinación y análisis.

**Artículo 615:** Los objetivos principales de la contabilidad de los costos son:

- Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.
- Servir de base referencial para la determinación de los precios de los productos o servicios, en los casos que corresponda.
- Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen.
- Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.
- Analizar la posibilidad de reducción de gastos.
- Analizar los gastos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

**Artículo 616:** Los principios a tener en cuenta en la determinación de los costos son:

- No deben cargarse costos antes de que los mismos se hayan producido.
- La aplicación de los costos requiere que el consumo necesario sea cierto, aunque su grado de terminación no este perfectamente determinado.
- Los elementos a considerar en el costo, han de referirse al período de cálculo.

**Artículo 617:** La clasificación de los gastos debe ser de manera que faciliten el análisis; los mismos se clasifican según:

a. La forma en que se incorporan al producto:

- Gastos directos, aquellos identificables con unidades específicas de una producción o servicio.
- Gastos indirectos, los que no son identificables con el producto o servicio y que se relacionan con él de forma indirecta.

b. La forma de su comportamiento, en el volumen o magnitud del producto o servicio, pueden ser:

- Gastos variables, los que en magnitudes totales varían proporcionalmente a los cambios que tiene el volumen de producción.
- Gastos fijos, los que permanecen inalterables en su monto total independientemente de los cambios que tiene el volumen de producción

c. La responsabilidad de su control:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Gastos controlables, los que se identifican directamente con un nivel de actividad administrativa y que son susceptibles de control y actuación por el responsable del área.
- Gastos no controlables, los que no pueden aumentarse o disminuirse por decisiones inmediatas de los dirigentes de las áreas, pues se derivan de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes a todas las áreas.

**Artículo 618:** La clasificación de los gastos para su registro se agrupa por elementos y partidas de costo.

**Artículo 619:** Clasificación por elementos; son elementos del gastos, aquellos que se identifican con su naturaleza económica, estén o no asociados directa o indirectamente con el producto o servicio. Por elementos del gasto, se consideran los incurridos, tanto en el proceso productivo o de servicios, como en el resto de las actividades.

Los lineamientos generales del costo establecen como obligatorios los siguientes gastos por elementos:

- Materias primas y materiales
- Combustibles
- Energía
- Salarios
- Otros gastos de la fuerza de trabajo
- Depreciación y amortización
- Otros gastos monetarios

**Artículo 620: Clasificación por partidas; la agrupación de gastos por partidas solo está** asociada al proceso de producción o de servicios, y la misma tiene como objetivos fundamentales la determinación y cálculo del costo del producto, del servicio o proceso, por lo que se denomina partida de costo. Las partidas de costo agrupan los gastos, por la forma de inclusión en el producto, y por su incidencia directa o indirecta.

Las partidas establecidas son:

Partidas de costo directo.

- Materias primas y materiales
- Salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo
- Otros gastos directos

Partidas de costo indirecto.

- Gastos indirectos de producción

**Artículo 621:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben determinar los sistemas de costo a emplear de acuerdo con las actividades que realizan.

El cálculo del costo de las producciones y servicios se instrumenta a partir del sistema de costo, el que tiene como objetivo fundamental medir adecuadamente los gastos y permite el análisis de sus desviaciones.





**Artículo 622:** Método de Planificación. Los lineamientos generales del costo, establecen como el más adecuado, al método normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, en correspondencia con las condiciones existentes en las organizaciones económicas y considerando la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia productiva.

Se reconoce también la posibilidad de la utilización del método analítico, en aquellos casos de empresas con muchos surtidos o en la elaboración de planes prospectivos, aunque no se recomienda por su complejidad y por los requerimientos de un nivel de aseguramiento técnico superior.

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas, fundamentadas en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, mano de obra, etc. Este método posibilita el cálculo del costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método normativo presenta dos vías de cálculo que se complementan. Ellas son:

- Presupuesto de gasto
- Costo unitario

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de normas y normativas. La utilización de estos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.

El presupuesto de gasto brinda una técnica sencilla para determinar los gastos incurridos en una determinada producción o servicios, sobre la base de la determinación de los gastos en cada uno de los elementos con anticipación a la producción (servicio) de los mismos.

Para los artículos que componen el surtido de producción, se confecciona la ficha de costo, utilizando para su cálculo las normas y normativas de consumo, así como la cuota para la aplicación de gastos indirectos, previamente establecidos.

Las fichas de costo se elaboran por partidas y reflejan el costo unitario de cada producto.

**Artículo 623:** Los ingenieros y tecnólogos juegan un papel fundamental en la determinación de los gastos a incurrir en el proceso de producción y los servicios, ya que al determinar las tecnologías y los gastos materiales correspondientes, el tiempo de producción, así como la fuerza de trabajo a emplear, contribuyen decisivamente al cálculo de elementos de gastos directos al producto o servicios que se presta.

**Artículo 624:** La empresa deberá elaborar un manual de contabilidad de costos acorde a la legislación vigente. El mismo recogerá los aspectos siguientes:

- a. Sistema de contabilidad de costos, en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- b. Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos en la entidad.
- c. Elementos de gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la empresa.
- d. Distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
- e. Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).
- f. Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no.
- g. Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la empresa.

**Artículo 625:** Las empresas deben implantar un sistema de costo de calidad como parte integrante de su sistema de costo, con el fin de facilitar la toma de decisiones a los dirigentes de la empresa, sobre aquellos que tienen mayor impacto económico, a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible.

Los costos de calidad son aquellos en que incurre la empresa para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria. Pueden ser:

- a. Costos operativos de la calidad
  - Costos de prevención
  - Costos de evaluación
  - Costos de fallos (internos o externos)
- b. Costos del aseguramiento externo
  - Certificación
  - Auditorías externas
  - Ensayos realizados por organizaciones externas
  - Otros costos

**Artículo 626:** La empresa para implantar un sistema de costos de la calidad ejecuta los pasos siguientes:

1. Establecer y capacitar un equipo de trabajo para implementar el sistema de costos de la calidad.
2. Definir misión y funciones del equipo de trabajo.
3. Desarrollar un plan de acción para su implantación.
4. Seleccionar un área de prueba.
5. Comenzar el programa en el área seleccionada.
6. Identificar y clasificar los elementos del costo de la calidad.



7. Organizar cada elemento del costo de la calidad.
8. Revisar la situación con el equipo de dirección.
9. Aprobar por el consejo de dirección el proyecto.
10. Comenzar el período de prueba.
11. Revisar el informe mensual de costo de la calidad.
12. Modificar el programa según la experiencia.
13. Generalización del programa a otras áreas.

## **CAPÍTULO XVI**

### **SISTEMA DE PRECIOS**

El sistema de precios en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.

**Artículo 627:** Para la formación de los precios de sus productos y servicios las empresas cumplirán las metodologías para la formación de los precios definidas por el Organismo correspondiente.

**Artículo 628:** Ninguna empresa esta autorizada a establecer precios y tarifas, que generen subsidios del presupuesto del Estado, siendo el Organismo correspondiente el único facultado para autorizarlo.

**Artículo 629:** Cuando los costos del productor, no sean competitivos respecto al precio de competencia, si el producto en divisas fuera más rentable, se definirá por el Organismo correspondiente el mecanismo a emplear, para financiar los costos en moneda nacional (CUP) no cubiertos por el precio.

**Artículo 630:** Los precios de las empresas pueden ser aprobados por las empresas, las organizaciones superiores de dirección, o por otras instancias superiores en correspondencia con lo aprobado por el Organismo correspondiente.

## **CAPÍTULO XVII**

### **SISTEMA INFORMATIVO**

La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

Las empresas al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a estudiar su sistema informativo tanto interno como externo, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucho información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

**Artículo 631:** El sistema informativo de las empresas debe tener presente lo siguiente:

- Que resulte verdaderamente útil.
- Que se puedan tomar decisiones.



- Que pueda brindarle información a los niveles superiores y otras entidades.

**Artículo 632:** La automatización de la información incrementa la eficiencia de los procesos de dirección, por lo que los sistemas soportados sobre la tecnología de la información deben garantizar:

- Agilidad y confiabilidad en las informaciones que se necesitan en el proceso de dirección.
- Estabilidad de la información.
- Establecer normas y políticas de seguridad que garanticen la confiabilidad, integridad y autenticidad de la información.
- Validación de la información.
- Implantar programas únicos y compatibles en las máquinas existentes en la empresa que garanticen el procesamiento de la información en un solo momento, aunque sus destinos y usos sean diferentes.
- Planificar y organizar una política única de salvaguarda de información.
- Diseñar plan contra catástrofes garantizando la recuperación de la información en el menor tiempo posible.
- Elaborar y mantener actualizado el análisis de riesgos tecnológicos, implementar mecanismos de monitoreo periódico.
- La protección contra cualquier factor externo, que pueda poner en peligro la exactitud, confiabilidad y prontitud de la información, en el momento que se necesita.
- Establecer sistemas protectores contra virus informáticos y el control de la información, en los diferentes soportes magnéticos.
- Establecer procedimientos para preservar la información de poder ser modificada por el personal no autorizado, quedando registradas las trazas de cualquier modificación de la información a través de un sistema de Seguridad Informática bien diseñado y con posibilidades de ser auditado periódicamente.
- Implementar un riguroso proceso de control de cambio en temas tecnológicos que esté alineado con los procesos y objetivos estratégicos de la empresa.

**Artículo 633:** El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

El diseño del flujo informativo, y su posterior funcionamiento, debe constituir preocupación para los responsables de la empresa, para la toma de decisiones.

**Artículo 634:** Cada empresa debe contar con un reglamento de la información, tanto interna como externa, este reglamento por lo general contiene los siguientes aspectos:

- Información interna a manejar por la empresa, que incluye a todas las áreas de regulación y control y unidades empresariales bases, fecha de entrega, así como los responsables de su control y entrega.
- Información externa a entregar por la empresa, incluye las solicitadas por su instancia superior u otros Organismos que así lo requieran, fecha de entrega, así como los responsables de su control y entrega.
- Tipología de cada información (modelo), cuidando que cada fuente de información maneje los que le corresponde por sus funciones y la necesidad de los destinatarios.
- Guía para la confección de los diferentes modelos a emplear por la empresa.
- Cuadro de origen y destino de la información (interna y externa).



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Sistemas automatizados a emplear.
- Organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos.
- Tiempo que debe estar archivada la información, donde se archiva y quien es el responsable de su custodia.
- El plazo de retención de los archivos de gestión de los libros, registros y submayores relacionados con la contabilidad y demás documentos que amparan los asientos en los referidos libros, registros y submayores.

Los modelos internos a manejar, su tipología, las correspondientes guías para su confección, el cuadro de origen y destino de la información y las normas para el tiempo en que debe guardarse los documentos y el responsable de su custodia, son aprobados por el director general de la empresa o el de la organización superior de dirección.

**Artículo 635:** La empresa que utilice sistemas contables-financieros soportados sobre las tecnologías de la información (los soportes de respaldo de la información y los programas respectivos), se deberán mantener en condiciones de operatividad como establece la legislación vigente.

**Artículo 636:** El director general de la organización superior de dirección o la empresa son los únicos facultados para establecer nuevas informaciones técnicas cambiando o modificando el sistema actual. Las solicitudes de información establecidas por los jefes de los Organismos superiores deberán cumplirse en tiempo y forma.

**Artículo 637:** Los cuadros de mando de la información son la síntesis permanente del flujo de información de la empresa, áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base, permite a los diferentes escalones de mando de la estructura organizativa, apreciar a simple vista, la realización de los objetivos programados y cumplimiento de los indicadores seleccionados.

**Artículo 638:** El cuadro de mando de la información que será utilizado por el director general de la empresa y la organización superior de dirección debe permitir detectar lo que no marcha conforme a lo previsto, y en consecuencia, intervenir para buscar las soluciones correctivas.

**Artículo 639:** Los cuadros de mando de la información de los jefes de los diferentes niveles, deben resumir los datos específicos de cada área o unidad organizativa, pues a cada jefe le interesa disponer sólo de los informes que emita él, o estén bajo su responsabilidad, para tomar las decisiones en correspondencia con las facultades delegadas.

**Artículo 640:** Es necesario diseñar tantos cuadros de mando de la información, como responsabilidades distintas existan en la empresa. Para cada uno se seleccionará la información que necesite, teniendo en cuenta que el exceso de datos resulta perjudicial, ya que desvía la atención de la problemática de su actividad.

**Artículo 641:** Los cuadros de mando de la información contienen la información necesaria para la toma de decisiones a cada nivel, y en general deben atenerse a los siguientes principios:



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- a. Poner en evidencia de forma sintética, solamente las informaciones precisas para la toma de decisiones. En los escalones superiores, la información debe estar más sintetizada. En los niveles de base deberá mostrarse más detallada, de acuerdo al carácter "piramidal" de la información.
- b. Destacar las informaciones relevantes, ya sea mediante gráficos o bien, subrayando en los cuadros, los desvíos excepcionales, etc.
- c. Las informaciones deberán presentarse por orden de importancia y por esta razón se debe delimitar hasta que grado de detalle necesita cada jefe su información. Esto quiere decir que los indicadores más relevantes a medir, deberán aparecer primero e ir descendiendo, según el grado de importancia.
- d. De esta forma se aumenta la claridad de los cuadros de mando de la información, se facilita su análisis y permite establecer adecuadas comparaciones, tendencias, etc.
- e. Los cuadros de mando no sólo contienen informaciones económicas y financieras sino además deben contener informaciones relevantes de la gestión, sobre la contratación, el ambiente, aspectos laborales, de disciplina, de seguridad y salud en el trabajo, entre otras.
- f. Las señales de alerta revelan donde se han producido desviaciones importantes, lo que permite aplicar el principio del "control por excepción", pero no basta con destacar los desajustes, es preciso además, informar acerca de sus causas, explicando las razones por las cuales no se han alcanzado los objetivos y proponiendo, un plan de acción destinado a modificar la tendencia negativa, para eliminar las causas de dichas desviaciones.

**Artículo 642:** El cuadro de mando de la información representa una dosificación bien estudiada de datos fundamentales en un momento dado, y también en forma progresiva y evolutiva, si se añaden elementos de comparación en el tiempo, para poner de manifiesto lo esencial en materia de situación, marcha y tendencia de la actividad. Como regla cada indicador que se analice debe ser comparado con un patrón, una norma, un plan. La desviación negativa entre el comportamiento real y este patrón, será lo que indicará la existencia de un problema.

**Artículo 643:** Las empresas que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión podrán utilizar los siguientes indicadores en los cuadros de mando de la información:

- Selección de los principales indicadores directivos. Ejemplo: ventas, ingresos totales, utilidad, aportes en CUC, gasto por peso de ventas entre otros.
- Otros indicadores contables financieros. Ejemplo: liquidez inmediata, solvencia, rentabilidad económica, ciclo de cuentas por cobrar, ciclo de cuentas por pagar, ausentismo, productividad, salario pagado, desviaciones en control interno, rotación de los inventarios, aprovechamiento de la jornada laboral, etc.
- Indicadores específicos de la actividad de la empresa tales como: toneladas producidas, ciclo de ejecución de operaciones comerciales, toneladas por Km. transportadas, cantidad de viajes, reclamaciones atendidas, etc.

**Artículo 644:** Toda información, además de contar con la calidad requerida debe llegar a su destino en la fecha establecida, por lo que debe ser enviada en tiempo y forma.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **SISTEMA DE MERCADOTECNIA**

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

La mercadotecnia es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos; mediante el cual la sociedad y los clientes; obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse, productos y servicios de valor, por la empresa.

**Artículo 645:** En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo. Las empresas estatales socialistas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial.

Esto implica que las empresas deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

**Artículo 646:** El éxito de una empresa será mayor en la medida que haya sabido elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de mercadotecnia específicos para cada uno de ellos.

**Artículo 647:** El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro elementos principales que son:

- El mercado.
- Necesidades de la sociedad y los clientes.
- La integración.
- La rentabilidad.

**Artículo 648:** El Mercado está conformado por la sociedad y los clientes a quienes la empresa dirige específicamente sus productos o servicios, así como aquellos a quienes se le dirigen sus acciones.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

**Artículo 649:** Las necesidades de la sociedad y los clientes, constituyen el punto de partida para la identificación de oportunidades que se le presenta a la empresa para la definición, planificación, organización y control de las acciones productivas, por lo que su conocimiento y satisfacción demanda especial atención por parte de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

**Artículo 650:** La integración es el elemento que garantiza por una parte la relación producción–servicio, promoción y venta de los productos y servicios que oferta la empresa, dirigido a los diferentes públicos, y por otra parte la interrelación y participación de todos los factores y estructuras de la empresa en la administración del proceso de la mercadotecnia. La mercadotecnia no funciona bien cuando sólo una dirección y sus trabajadores se percatan del efecto que tiene los productos y servicios que se brindan en la empresa en la satisfacción de sus públicos.

**Artículo 651:** La rentabilidad es el propósito resultante del concepto de mercadotecnia. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa es rentable y tiene liquidez, siempre que garantice satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Artículo 652:** Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el procedimiento que organiza esta actividad.

**Artículo 653:** La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón se hace imprescindible, que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia:

- Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- Diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.
- Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.





*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.
- Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de concurrencia.
- Participar en el proceso de conformación de contratos con los clientes y suministradores de la empresa.
- Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- Planear y proponer la fijación de precios.
- Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.

**Artículo 654:** El punto de partida para la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, radica en conocer las necesidades y deseos de la sociedad y los clientes.

**Artículo 655:** Un elemento importante es garantizar por la empresa ofertar productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado; lo cual conduce al éxito de la empresa.

**Artículo 656:** La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, posibilita un uso racional de los recursos disponibles, al orientar la actividad de la empresa a “producir aquello que es necesario” y no tratando de “comercializar aquello que se produce”.

**Artículo 657:** Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que forma parte del sistema de información de la empresa.

El sistema reinformación de mercadotecnia contiene los siguientes aspectos:

- Sistema de datos internos.
- Sistema de inteligencia de mercadotecnia.
- Sistema de investigación de mercadotecnia.
- Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia (sistemas que permiten almacenar y recuperar información para la toma de decisiones).

**Artículo 658:** El sistema de datos internos se nutre de información interna relevante, la cual es generada en la empresa al ejecutar las actividades relacionadas con sus mercados y proviene de fuentes propias como son las estadísticas y registros de las áreas de



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

regulación y control y unidades empresariales de base (ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad-finanzas, entre otras).

**Artículo 659:** El sistema de inteligencia de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa, tales como la prensa, revistas, libros, Internet, catálogos, ferias comerciales y hasta de datos obtenidos en conversaciones, reuniones, etc. en el ámbito de interés de la empresa.

**Artículo 660:** La investigación de mercadotecnia da respuesta a aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos como son:

- a. Grado de satisfacción de los distintos públicos externos, sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad.
- b. Información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad.
- c. Evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad y sobre sus características y atributos.
- d. Características de los consumidores y públicos en cuanto a variables sociodemográficas, socioeconómicas y de comportamiento de compra, hábitos de consumo, preferencias, entre otros.
- e. Tendencias en el consumo y la demanda de los productos y servicios brindados.
- f. Estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos.
- g. Conocimiento del posicionamiento de productos y preferencias de los consumidores.
- h. Estudios de la competencia.
- i. Estudios de precios.
- j. Estudios de localización de nuevos establecimientos comerciales y de servicios.

**Artículo 661:** Como parte de la comunicación externa de la empresa, desde el punto de vista de la mercadotecnia las acciones destinadas a promover productos y servicios posibilitan una mejor orientación a la comunidad y razones para que esta pueda realizar una decisión de compra racional y responsable.

**Artículo 662:** Para la implantación del sistema de comunicación externa desde el punto de vista de la mercadotecnia se deberá conocer las características de los mercados y clientes a los que pretende dirigirse los productos y servicios que ofrece la empresa; no menos importante lo constituye el análisis de la competencia, sus volúmenes de ventas, diferenciación de productos y servicios, entre otros.

**Artículo 663:** Un elemento imprescindible en la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa está relacionado con la organización de la actividad de



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

nuevos productos, la que deberá garantizar el desarrollo de la empresa sobre la base de la satisfacción de las necesidades, deseos y demanda de la sociedad y los clientes, que se desarrollan en forma siempre creciente.

Este proceso de creación de nuevas ofertas descansa en la innovación, que se debe desarrollar sobre la base de un conocimiento profundo del mercado y del estudio de lo que se hace en las otras empresas del ramo (nacionales y extranjeras).

Las empresas deberán evaluar anualmente el impacto que han tenido los nuevos productos y servicios; así como los productos y servicios mejorados, en el crecimiento de las ventas y en la estructura de las mismas.

**Artículo 664:** Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia se impone la interrelación que este tiene con el proceso de la planificación empresarial, como un proceso organizado en el que participan todas las áreas de la empresa, es decir las unidades empresariales de base y las áreas de regulación y control.

**Artículo 665:** La actividad de mercadotecnia es esencialmente planificada, formando parte del plan anual de las empresas, en él se reflejan los objetivos, políticas y acciones relativas a la mercadotecnia y a la cartera de productos y servicios de la empresa. La planificación de mercadotecnia se realiza para el mediano y corto plazo; también se realiza para marcas de productos específicos, para zonas o territorios determinados, así como para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

**Artículo 666:** Para elaborar la planificación de la mercadotecnia (estudio de mercado) deben realizarse por las empresas las siguientes acciones:

- El diagnóstico: comprende un análisis de la situación de partida, tanto externa como interna que identifique, entre otras cuestiones, las oportunidades de mercado, la situación competitiva existente, el estado de la oferta actual, la innovación en productos (servicios) nuevos o mejorados y las competencias de la empresa, de manera que se justifiquen las diferentes secciones a incluir en el plan de mercadotecnia.
- Los objetivos para el período en cuestión: estos objetivos deben ser, económicos y financieros, es decir, de ventas y aportes (CUP y CUC), y se complementan con objetivos de cuota de mercado, de renovación de la cartera de productos o servicios, de imagen corporativa y posicionamiento, entre otros; esto incluye la previsión de ventas y aportes, utilizando para ello métodos y técnicas apropiadas para realizar el pronóstico.
- La definición del mercado meta: en este acápite se debe precisar claramente el o los segmentos de mercado que la empresa atenderá, lo cual marcará la pauta en cuanto a la estrategia para la oferta.
- Los objetivos estratégicos: teniendo como premisa que en la empresa existe una sola estrategia, en esta sección se incluye las acciones estratégicas que se deberán implantar y acometer en la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia. Este plan de acción debe especificar acciones

concretas (tareas) con sus responsables, fechas de cumplimiento y recursos requeridos.

- El presupuesto: resume todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de mercadotecnia, para las acciones de investigación, de desarrollo de nuevos productos, de comunicación, etc.
- El sistema de control: esta sección recoge las vías, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia, así como los mecanismos de monitoreo y ajuste del mismo.

**Artículo 667:** La empresa deberá formular e implementar sus procedimientos propios de control de la eficacia y eficiencia de la mercadotecnia, entre ellos las auditorías mercadotécnicas y el empleo de técnicas y procedimientos de medición del desempeño mediante índices y relaciones. Un indicador básico que permite evaluar la factibilidad del sistema de mercadotecnia implantado es la evaluación del crecimiento anual de los clientes de la empresa, así como de aquellos que anualmente repiten la solicitud de servicios o productos.

**Artículo 668:** La actividad de mercadotecnia en la empresa se desarrolla y garantiza mediante diversas formas organizativas entre las que se encuentran:

- La creación de un área de regulación y control.
- La creación de una unidad empresarial de base especializada.
- Asesoramiento externo por empresas especializadas, universidades, asesores externos, entre otras.
- La combinación de las anteriores.

Lo antes señalado depende de las características y condiciones de cada empresa pero, cualquiera que esta sea, debe garantizar la información, planeación, organización, implementación y control de la actividad de mercadotecnia.

**Artículo 669:** Cualquiera que sea la organización que se adopte, siempre se tendrá en cuenta que en la administración de la mercadotecnia, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa.

**Artículo 670:** La empresa deberá asegurar el cumplimiento de las siguientes tareas para desarrollar la actividad de mercadotecnia:

- Asesorar y proponer al director general de la empresa, las principales vías de desarrollo de la misma en cuanto a nuevos mercados, productos (servicios) y eliminación de otros de la cartera existente.
- Dirigir la elaboración, implementación y control de los planes de mercadotecnia.
- Dirigir la elaboración, implementación y control del presupuesto de mercadotecnia.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Dirigir, contratar o realizar los estudios de mercado, demanda y pronósticos de ventas requeridos, para elaborar los planes y proyecciones necesarias.
- Elaborar y controlar el sistema de información de mercadotecnia, que permita obtener información útil (oportuna, relevante y rentable), proveniente de fuentes internas y externas para la toma de decisiones de mercadotecnia.
- Coordinar la acción con las diferentes estructuras organizativas de la empresa para asegurar el logro de los objetivos, así como la eficacia y eficiencia de los resultados planificados.
- Dirigir el diseño de la oferta de productos y servicios de la empresa.
- Realizar en forma sistemática y periódica estudios de la cartera de productos y servicios de la empresa para su mejoramiento continuo (administración de las líneas de productos, introducción de nuevos productos, eliminación de productos no rentables).
- Coordinar con el área contabilidad y finanzas la fijación de precios y las políticas de descuentos, teniendo en cuenta los costos, la competencia y la demanda.
- Controlar el movimiento de los productos o servicios a lo largo de los canales de distribución empleados hasta el consumidor final, incluyendo los aspectos relacionados con el almacenamiento, transportación y distribución física.
- Coordinar con los asesores jurídicos de la empresa la protección legal, ante las instituciones correspondientes, de las marcas, nombres comerciales y símbolos que distingan a la empresa.
- Implementar el sistema de atención al cliente, para su protección.
- Dirigir la fuerza de ventas (criterios para la selección del equipo, organización de la misma, establecimiento de los recorridos a realizar por los vendedores en sus visitas regulares a los clientes, definir cuotas de ventas, control).
- Efectuar análisis sobre la eficacia de la comunicación externa del punto de vista de la mercadotecnia y de la gestión de la fuerza de ventas.

## **CAPÍTULO XIX**

### **SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

**Artículo 671:** La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores



entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

**Artículo 672:** El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.

**Artículo 673:** Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa.

**Artículo 674:** Las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtienen ideas y se transmiten modelos de conducta. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

**Artículo 675:** Singular importancia reviste, la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

**Artículo 676:** La aplicación de un sistema de comunicación interna en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de "*solucionar nuestros problemas internos*". La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos.

Es imprescindible lograr con la palabra (oral o escrita) una explicación clara, con los detalles necesarios, despejada de tecnicismos, que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de estos problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

**Artículo 677:** El sistema de comunicación interna de la empresa y organización superior de dirección debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implante e influye en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa o de la organización superior de dirección.

**Artículo 678:** La implantación de un sistema de comunicación interna, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobran sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores; para ello es imprescindible estudiar y conocer de los trabajadores y dirigentes: sus expectativas, motivaciones, intereses y aspiraciones a fin de que el trabajo de comunicación esté fundamentado sobre bases sólidas y no sobre criterios prejuiciados y preestablecidos.

**Artículo 679:** En la empresa u organización superior de dirección coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel. Los mismos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas programadas en los planes de actividades de las organizaciones, e informales, a través de encuentros casuales o no, siguiendo las vías jerárquicas formales. En las empresas u organización superior de dirección al diseñar e implantar el sistema de comunicación interna se deberá propiciar la integración de estos dos niveles de comunicación.

**Artículo 680:** El sistema de comunicación interno de la empresa u organización superior de dirección puede adoptar las siguientes formas:

- Comunicación descendente,
- Comunicación ascendente y
- Comunicación horizontal

**Artículo 681:** La comunicación descendente, permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Esta forma de comunicación no es compatible con los estilos de dirección autoritarios ni con la falsa creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

**Artículo 682:** La comunicación ascendente, es muy importante para los directivos de las empresas u organización superior de dirección, ya que permite conocer por los propios trabajadores cuales son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras. Este método de comunicación permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

De igual forma permite percibir la magnitud de los problemas y promueve la participación y el aporte de ideas, lo que genera un acercamiento hacia los directivos, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. Este método de comunicación permite chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente.



**Artículo 683:** El principal obstáculo del método de comunicación ascendente lo constituye el mal hábito de no escuchar, así como la creencia de que cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; generando como consecuencia desconocimiento de lo que sucede en la empresa u organización superior de dirección. Otra dificultad muy importante en este método de comunicación es la falta de claridad en las relaciones, las que ocurren fundamentalmente cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

**Artículo 684:** La comunicación horizontal es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí y como resultado de esto favorece un buen entendimiento entre los trabajadores. Este estilo de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación.

**Artículo 685:** La comunicación horizontal posibilita un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. Es incompatible con este estilo de comunicación la creencia de que en una empresa existen áreas, unidades empresariales de base, equipos o brigadas de trabajo socialista más importantes que las otras, así como el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos trabajadores fuera del entendimiento.

**Artículo 686:** Un elemento importante a evitar o atenuar permanentemente en un sistema de comunicación interno en la empresa u organización superior de dirección es el referido a los ruidos o barreras de la comunicación, los que dificultan o impiden los procesos comunicativos. El ruido es causante de confusiones, errores y rumores y se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados, o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos.

Hay que evitar todo lo que pueda crear confusiones, rumores y malos entendidos en el proceso comunicativo. Por ello es imprescindible analizar cada detalle del proceso comunicativo, planificar los mensajes y canales, corroborar que los códigos empleados estén en correspondencia con la cultura del público objetivo.

## **COMUNICACIÓN EXTERNA**

**Artículo 687:** La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión.

**Artículo 688:** La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la empresa u organización superior de dirección, y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la



empresa u organización superior de dirección, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.

**Artículo 689:** La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la empresa u organización superior de dirección, constituye la base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la empresa ofrece a la sociedad y sus públicos.

#### SOBRE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

**Artículo 690:** La elaboración del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección y su permanente actualización, debe ser el resultado de un estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general. Este proceso no puede ser el resultado de aspiraciones espontáneas y para su formulación la empresa u organización superior de dirección puede auxiliarse de profesores de la Facultad de Comunicación Social, consultores acreditados en la materia o expertos externos que profesionalmente están preparados para ello, es importante que se escoja a un profesional en comunicación y no a un conocedor.

**Artículo 691:** Las empresas u organización superior de dirección para la implantación del sistema de comunicación, deberán contar como antecedente con la definición de sus valores empresariales y con la formulación de la estrategia integral definida. Trabajar sin esta previa información, someterá a la empresa u organización superior de dirección a inversiones improductivas y a gastos de recursos innecesarios en la implantación del sistema de comunicación.

**Artículo 692:** Cada trabajador tiene su propia visión y percepción de los problemas, objetivos y metas; este aspecto es importante tenerlo presente en el diseño del sistema de comunicación a implantar, pues obviarlo, provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y eficiencia.

**Artículo 693:** Una empresa u organización superior de dirección para implantar el sistema de comunicación empresarial, deberá dar los siguientes pasos:

1. Escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
2. Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial.
3. Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa u organización superior de dirección, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.
4. Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
5. Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular.

6. Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

**Artículo 694:** Las empresas u organización superior de dirección, como antesala al diseño e implantación del sistema de comunicación, deberán efectuar un diagnóstico que permita conocer entre otros aspectos los siguientes:

- Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
- Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
- Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
- Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.
- Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.
- Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las circulares, el correo electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.
- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.

- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

**Artículo 695:** La función de comunicación es esencialmente planificada; para la implantación del Sistema de comunicación las empresas u organización superior de dirección deberán elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección.

Estos manuales forman parte de la base reglamentaria que de manera obligada deben elaborarse por las organizaciones que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, para ello deberán asesorarse por especialistas conocedores del tema. Los Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa deberán ser aprobados por su director general.

**Artículo 696:** El manual de gestión de comunicación es una herramienta fundamental para la dirección de la empresa u organización superior de dirección, en la consecución de un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento de la Comunicación en aras del mejoramiento de la empresa u organización superior de dirección y se reduce la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

**Artículo 697:** El Manual de Gestión de Comunicación de la empresa u organización superior de dirección contiene los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): Deberá hacerse una caracterización de estos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y en el caso del público externo la caracterización debe estar en correspondencia con las prioridades que estos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación, a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa u organización superior de dirección.

**Artículo 698:** El manual de identidad corporativo, constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa u organización superior de dirección en el logro de una imagen que la distinga.

La identidad corporativa de una empresa u organización superior de dirección es su carta de presentación, su cara frente al público; esta identidad influye en la imagen que nos formaremos de la misma.

**Artículo 699:** El Manual Identidad Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

**Artículo 700:** En el manual de identidad corporativo se describe la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la empresa u organización superior de dirección y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

**Artículo 701:** La elaboración del Manual de Identidad Corporativa debe diseñarse a partir del análisis de la imagen que se posee en relación con los principales competidores y la compatibilidad entre imagen y mercado, todo ello sustentado mediante investigaciones que deben indicar que se debe mejorar y por qué.

**Artículo 702:** En las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, la función o el proceso de comunicación se materializa teniendo en cuenta la importancia de esta actividad y se diseña como un traje a la medida sobre la base de:

- Un área estructural con personal profesional en materia de comunicación social.
- Mediante contrato de asesoría con empresas especializadas, universidades, consultores, entre otras.
- Una combinación armónica de las dos anteriores.

**Artículo 703:** Las funciones principales a cumplir por el área de comunicación empresarial son:

- Diseñar el sistema de comunicación a implantar.
- Implantar el sistema de comunicación.



*República de Cuba  
Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros  
Secretaría*

- Evaluar el cumplimiento del sistema de comunicación.
- Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del sistema de comunicación.
- Elaborar planes de acción que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación.
- Estudiar nuevas formas y alternativas sobre comunicación a implantar.
- Participar en el proceso de la elaboración del plan de la empresa u organización superior de dirección y en la definición del presupuesto de comunicación.
- Informar al consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección los resultados y deficiencias en el proceso de implantación del sistema de comunicación, así como los planes de medidas a implantar.
- Otras que sean designadas por el director general de la empresa u organización superior de dirección.

#### **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejo de la Administración y otras entidades nacionales en el término de hasta 90 días realizarán seminarios de actualización del presente Reglamento.

**SEGUNDA:** Encargar al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial para poner en vigor las guías metodologías complementarias al presente Reglamento, así como otras que surjan de su aplicación.

**TERCERA:** Quedan encargados los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración y otras entidades nacionales a hacer cumplir lo que por el presente se establece.

**CUARTA:** Este Decreto comenzará a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

DADO, en el Palacio de la Revolución a los 16 días del mes Agosto de 2007.  
"Año 49 de la Revolución"



*República de Cuba*  
*Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros*  
*Secretaría*

Raúl Castro Ruz  
Primer Vicepresidente del Consejo de Ministros

Carlos Lage Dávila  
Secretario del Consejo de Ministros  
y de su Comité Ejecutivo

R/ 252,