

# Economía

Separata de Trabajadores / Año 67 de la Revolución  
Año XI No. 7/ [economia@trabajadores.cu](mailto:economia@trabajadores.cu)



| foto: Jorge Luis Sánchez Rivera

| Pago por alto desempeño

## Ni masivo ni permanente

| Fidel Rendón Matienzo

En un escenario de economía de guerra como el que enfrenta hoy Cuba, tiene un valioso impacto el reconocimiento a quienes con sus innovaciones o aportes extraordinarios contribuyen a mantener, rescatar o incrementar los niveles de producción y servicios, o a resolver puntualmente un problema de envergadura en sus centros.

Para ello, como explicó a **Trabajadores** Guillermo Sarmiento Cabanas, director de Organización del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las empresas estatales cuentan con sus mecanismos

de estímulos y uno de estos es la distribución de utilidades, al concluir un período determinado.

“Cuando un trabajador o colectivo alcanza un resultado relevante o excepcional que repercute en el cumplimiento de la misión y objetivos específicos de la entidad, estamos ante un hecho de alto desempeño por el cual se les debe retribuir”, señaló el directivo.

El Decreto-Ley No. 34, de 2011, “Del sistema empresarial estatal cubano”, recoge en el Capítulo II que el pago por alto desempeño es un complemento al reconocimiento moral que recibe un trabajador o colectivo laboral de forma excepcional; y en ningún caso tiene carácter permanente ni masivo.

“No puede tenerlos porque sencillamente estamos premiando hechos puntuales, presentes, por ejemplo, en los procesos de mejora continua de cualquier actividad productiva o de servicio, incluso aquel que diseña, que está en un área de regulación y control de una empresa, o sea, los especialistas, los técnicos, los que no producen directamente pero también introducen un logro, un beneficio para la entidad.

“En la televisión vemos reportajes de obreros que recuperaron una pieza o equipo de mucho valor o utilidad, de la misma forma que también me atrevo a afirmar que en Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial como

Tabacuba, con sus torcedores, y BioCubaFarma con sus investigadores, existen ejemplos de proezas de alto desempeño que influyen en los niveles de eficiencia”, subrayó Sarmiento.

“La aprobación del estímulo se determina por el consejo de dirección de la empresa, con el parecer de la organización sindical y, repetido, se aplica teniendo en cuenta cuánto impacta el hecho en cuestión en el cumplimiento de los indicadores, metas y objetivos de la entidad, además de medirse la productividad del trabajo, la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y otros aspectos de interés”.

| Continúa en la página 4



## Desempeño alto, pago bajito

| Juanita Perdomo Larezada

“¿Qué puedo pagarle por alto desempeño a un anirista? ¿Quién lo dice?, ¿dónde está escrito? Bueno, me entero con usted, no lo sabía...”, dijo aquel director matancero, un poco sorprendido, un poco apenado, mientras admitía tener utilidades acumuladas para aplicarlo, e innovadores y racionalizadores para merecerlo.

Precisamente en predios yumurinos, un análisis en el Secretariado del Comité Provincial de la Central de Trabajadores de Cuba llamaba la atención sobre el hecho de que al cierre del primer semestre del 2025 solo distribuyeron por este concepto en el Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, en ARCOS Varadero, de la construcción, y en la central termoeléctrica Antonio Guiteras.

A ese trío de ases en el manejo de su población laboral se limitó el pago por alto desempeño hasta ese período, y esto contrasta con otras 57 entidades que repartieron utilidades, y desaprovecharon así la oportunidad de congratular a los suyos.

Los números, al menos en esta occidental provincia, dibujan una distancia marcada entre lo dispuesto en la sección segunda del capítulo I del Decreto Ley 34 del 2021 sobre el pago por alto desempeño, y su comportamiento empresas adentro.

No se trata solo de un asunto cuantitativo, ojalá lo fuera. Que a estas alturas haya poco uso de la alternativa resulta cuando menos preocupante porque eso podría estar determinado por desconocimiento, desidia o por una subestimación del incentivo económico oportuno y real, como la mejor defensa al derecho humano de una remuneración justa y su probado impacto en lo productivo, en el clima laboral y en el compromiso con la entidad.

Mientras buscaba algunos datos para este comentario, el director de una importante empresa insistía en que nadie lo puede obligar a meter las manos en los bolsillos para recurrir a una opción de este tipo,

cuando la “gente salía muy bien con los montos de las utilidades”.

Y aunque es cierto que ello es facultad de los directivos, la palabra final la tiene el consejo de dirección, incluido el criterio de la organización sindical, no siempre preparada ni dispuesta a cuestionar si el momento lo exige, o a promover que se tenga en cuenta el referido estímulo, si lo permitieran las condiciones económicas y financieras.

Concebidos estos pagos para reconocer la contribución excepcional en la producción y los servicios de un trabajador o brigada, un factor en contra de su generalización está en la pobre capacidad negociadora de los sindicatos para que la opción se refrende en el Convenio Colectivo de Trabajo, y especialmente en reglamentos.

En el centro laboral, donde se crea la riqueza, la organización debe hacer valer sus facultades, no para regalar dinero, sino para honrar a quienes lo merezcan, por una vez, o las veces acordadas. No hacerlo, supone esa pérdida de credibilidad resultante de faltar a la representación como mandato fundacional.

La posibilidad de percibir ingresos coherentes con el aporte individual, la puso el Estado cubano en manos de los directivos del sector empresarial, cuando comenzó a soltar amarras, a descentralizar, a conceder autonomía. Y lo hizo pensando en el logro de entidades eficientes, competitivas y en esa relación cada vez más cercana que debe haber entre las categorías empleo y salario.

En una Cuba sostenida sobre el heroísmo cotidiano de sus trabajadores es casi una afrenta soslayar la postura del tornero que salvó la fábrica, del mecánico que echó a andar la termoeléctrica, del que puso la guagua a funcionar, del que evitó el desastre tecnológico o el robo de la materia prima...

Los altos desempeños siempre están ahí. Para verlos hay que controlar, medir, ponerse a su altura, y reverenciarlos.

Son varias las medidas aprobadas para dar facultades a la empresa estatal socialista las cuales buscan el reconocimiento del trabajo individual y de los colectivos, que como resultado de sus esfuerzos pueden ser estimulados de forma material, pero no siempre son bien aprovechadas. Es el caso del pago por el alto desempeño (PAD).

Como plantea el Decreto Ley 34 del 2021 el PAD es un complemento a la distinción moral que recibe un trabajador o colectivo laboral de forma excepcional y debe ser aprobado por el consejo de dirección de la empresa, a partir del reglamento que, de conjunto con la organización sindical, se elabora para su distribución.

En ese documento se deben fijar y fundamentar las características de los hechos considerados merecedores de ese reconocimiento, precisándose la cuantía a otorgar y el período que abarca su retribución.

En ocasiones ha existido en colectivos, trabajadores y en no pocos empleadores, desconocimiento de que este pago puede ser otorgado por única vez o por el período de tiempo que se determine, de acuerdo con las características del hecho. Es importante que se realice de forma oportuna para que realmente reconozca el resultado y el aporte realizado por ellos a la eficiencia de sus entidades.

La cantidad a pagar se plasma en el reglamento y estará siempre en correspondencia con las posibilidades económico-financieras de la empresa, siempre que se obtengan utilidades de manera acumulada.

Aun cuando se planifica a partir de estas últimas, constituye salario a todos los efectos legales, pero no se incluye en la base de cálculo para el pago por rendimiento a partir de los sistemas establecidos en las entidades.



## Un legítimo derecho

| Enrique Cisneros Morris\*

No obstante las posibilidades que brinda esta modalidad, dista de ser de las más implementadas. Unas veces por falta de conocimiento, y en otras porque ha existido acomodamiento a aplicar solo los sistemas de pago aprobados, o se conforman con la distribución de las utilidades que, si bien pueden ser efectivas, no son las únicas que contribuyen al incremento de los ingresos de los trabajadores, tan necesarios en los momentos que vive el país.

Falta información veraz y efectiva al momento de realizar una evaluación de un tema tan importante como este. Existen sectores como el empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Ministerio del Interior, BioCubaFarma, la Unión Eléctrica, entre otros, que han ido empleando el pago por alto desempeño, pero son excepciones para una norma que es de aplicación general.

Otros sectores como el comercio, la gastronomía y los servicios, la agricultura, el transporte, azucarero, industrias y construcción lo han ejecutado, en menor medida, como una vía para reconocer a los trabajadores y colectivos que se destacan, a pesar de las dificultades que enfrentan sus entidades.

El sindicato tiene dentro de sus desafíos, el de contribuir al despertar y crecimiento de la empresa estatal socialista. Cuenta con facultades para, de conjunto con la administración, lograr mayor producción de bienes y servicios necesarios en interés de la economía y la población. Exigir que se cumplan todas las medidas establecidas con ese objetivo es una forma de representar los legítimos derechos de afiliados y trabajadores.

\* Jefe de Departamento de OTS y empleo de la CTC

Tira-fondo



# PREMIO a las proezas

José Luis Martínez Alejo  
foto: Del autor

**L**A ASPIRACIÓN del Estado cubano para el logro de empresas verdaderamente eficientes, de competencias profesionales y atractivas para captar o retener personal, tiene un asidero clave en las diversas maneras para premiar el aporte individual de los trabajadores.

Desde el 2014 hasta la fecha, con más fuerza en el último lustro, ha ocurrido una marcada intención de acercar los ingresos al porcentaje de participación laboral en la creación de bienes y servicios, con normas jurídicas que conceden al sector empresarial facultades para repartir lo más justo posible el resultado de esas riquezas.

Entre las formas remunerativas se inscribe el pago por alto desempeño (PAD), distintivo por su manera selectiva, en tanto está creado para reconocer actos excepcionales de un trabajador o una brigada, tal y como lo estipula el Decreto Ley 34 del 2021.

Para Ondina Molerio Agramonte, directora de Capital Humano en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Ciego de Ávila (EAHCA), la alternativa deviene motivadora estimulación moral y material ante hechos extraordinarios.

“Por la esencia de su encargo estatal hay proezas que no pueden pasar desapercibidas en esta entidad”, sostiene Molerio Agramonte, y ejemplifica: “Hace poco 15 obreros realizaron una labor encomiable en el mantenimiento de la obra hidráulica Sabanas Nuevas, y ello se consideró como alto desempeño. Recibieron entre 600 y 3 mil pesos”.

La EAHCA Vanguardia Nacional por 16 años consecutivos, con la regularidad en los pagos por este concepto, demuestra el valor concedido a los hombres y mujeres en su esquema de gestión de los recursos humanos, un manejo que se traduce en los 26 millones de pesos de ganancias en lo que va de año, el 109.1 % del plan.

Y es que precisamente tener utilidades acumuladas, y condiciones económico-financieras idóneas, son requisitos indispensables para poder implementar el PAD.

## Perder la oportunidad de premiar?

En Ciego de Ávila, el ejemplo de la EAHCA parece estar entre las muy pocas excepciones. Roberto Pérez García, miembro del Secretariado Provincial de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), admite que “todavía no se logra la ampliación del pago por alto desempeño como un mecanismo de estimular a quienes se lo hayan ganado y de incrementar la productividad”.

Expresa la baja aplicación en sindicatos como los de la Administración Pública, Azucareros; Agropecuarios, Forestales y Tabacaleros; Comercio, Gastronomía y Servicios; Industrias; Energía y Minas, y Hotelería y Turismo.

Mario Vázquez Alonso, presidente de la Asociación de Economistas en el municipio de Ciego de Ávila, considera que “en no pocos centros se recurre a la remuneración por resultados, a destajo y por acuerdo, un factor que pudiera estar atentando contra la extensión del PAD”. Sin embargo, estima, donde este se aplica, promueve un efecto psicológico en el trabajador, en el aumento de su eficiencia, de su bienestar emocional.

Esa opinión parece no tenerse muy en cuenta en centrales como el Ciro Redondo. Allí, el aludido honorario es como una materia extraña, similar a las basculadas cada zafra.



El alto desempeño merece ser recompensado.

Ninguno de los obreros entrevistados conoce el PAD en la mencionada empresa agroindustrial, a pesar de los más de 37 millones 792 mil pesos de ganancias que contabilizó al cierre de septiembre pasado, el 108.4 % de lo previsto.

No hay argumento que convence a Braulio Sequeira Estrada, innovador a quien tanto debiera agradecerse. “Nadie nos ha hablado de esa forma de pago, la remuneración tradicional es minúscula y con tanto desestímulo nos estamos quedando sin personal calificado.

“Aquí hacemos de todo para salvar la producción. “Fabricamos juegos de martillos para la desfibradora que prepara la caña en el basculador. Los originales presentaban grietas en las soldaduras, desprendimientos del metal y se paralizaba la zafra, eso ya no es un problema”, respira y hace una pausa. “No fue tarea fácil”.

**Ninguno de los obreros entrevistados conoce el PAD en la empresa agroindustrial Ciro Redondo, a pesar de los más de 37 millones 792 mil pesos de ganancias que contabilizó al cierre de septiembre pasado, el 108.4 % de lo planificado**

Para el central, gracias a Sequeira Estrada como autor principal, ya no será un escollo el funcionamiento de los raspadores inferiores y superiores de las mazas en el área de molinos, componentes “que recuperamos con vistas a la venidera arrancada”.

En sus palabras está la satisfacción, y también el agri dulce sabor de la inconformidad, de ese merecer y no recibir una remuneración que no piden, pero de la que bien pudieran beneficiarse.

Mientras esto sucede en la Ciro Redondo, en la Empresa Metal Mecánica Indalecio Montejo pasaron a una fase superior. Allí entendieron que, aunque es facultad de la administración decidir si implementa o no el PAD, en el 2023 se aprobó el reglamento que le da vía libre y lo insertaron en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), manifiesta Maikel Morales, secretario general del buró sindical.

“Esa es la alternativa ante la resistencia de no pocos directores a materializar el PAD”, opina Roberto Pérez García, miembro del Secretariado Provincial de la CTC. “Lo importante debe ser la exigencia sindical en la base para que esta opción se reglamente y legitime en los CCT. Y ante la falta de iniciativa de los jefes, tanto el secretario general del buró o de la sección sindical con voz en el consejo de dirección, como los trabajadores de reconocido prestigio que lo integran y tienen derecho al voto, deben proponer, hacer notar que hay trabajadores que lo merecen”.

Eso lo tienen muy claro en la EAHCA. “Todos los integrantes del colectivo aprobamos esa retribución por alto desempeño porque llevamos la información a la asamblea de afiliados, tras conocerse la propuesta del jefe inmediato y aprobarse en el consejo de dirección”, asegura Gisela Rodríguez Santana, directora general de esa empresa.

Para ella, el PAD constituye una fortaleza para mantener de alta la eficiencia. Por eso allí congratularon con 60 mil pesos a Rafael González-Abréu Fernández, por el “mérito extraordinario aportado a nuestra empresa al obtener el Premio Nacional a la Innovación de Mayor Impacto Económico y Social 2025”.

Misael Rodríguez Llanes, secretario general del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Construcción, pondera el ejemplo de la EAHCA en un ministerio donde unas 184 organizaciones empresariales implementaron el PAD, con un per cápita de 8 mil 640 pesos.

Así y todo, estima, hay que “evaluar con objetividad este asunto, exigir la rendición de cuenta de los administrativos sobre este particular en la asamblea de afiliados y trabajadores, que se valore en el consejo de dirección. Son cuestiones en las que el sindicato tiene que abrir los ojos”.

Y ello es cierto. En la provincia de Ciego de Ávila, donde la economía local atesora un crecimiento de más de 907 millones de pesos de ganancias, devienen pérdidas los vacíos informativos en los organismos globales sobre el control del comportamiento del PAD, y esos dividendos no suenan fuerte en los bolsillos de empleados del territorio que cuenta con 79 entidades cumplidoras del plan de utilidades.

De cualquier manera, las proezas de los trabajadores están ahí, y merecen ser recompensadas.

del día a día

# ¡Y llegó el mercado cambiario!



| foto: Tomado de Cubadebate

| Joel García

Desde el pasado 18 de diciembre el Banco Central de Cuba entró al juego. Y no precisamente de pelota, sino al económico de un mercado cambiario que hasta ese momento había tenido solo un protagonista, una plataforma digital que especulaba a su antojo a partir de una metodología nada científica.

Es cierto que empezó alto. Pues 410 es un valor que pocos (salvo los dueños de negocios y algunos vinculados al sistema empresarial más eficiente), hoy se pueden dar el lujo de entrarle de lleno para comprar los 100 USD que cada persona natural puede adquirir en cada operación.

Eso sí, seguridad, cero estafas y un valor más cercano a la real inflación del país se dan la mano, con la esperanza para los menos favorecidos de que esa tasa flotante baje con el decursar de los días, semanas y meses (este domingo bajó a 408).

En el caso de las formas de gestión no estatal que no tenían acceso legal a la compra de divisas, se ha explicado que podrán hacerlo ahora al mercado oficial a través de sus bancos comerciales, sin necesidad de efectivos, sino con transacciones desde sus cuentas fiscales, esas que muchas veces están vacías por no querer aceptar transferencias a sus clientes.

Estos actores económicos podrán comprar divisas hasta un 50 % del promedio de los ingresos brutos de la cuenta fiscal en el último trimestre. Y parece muy justo que así sea, pues de poner cuantía fija se afectaría a quienes más actividades e ingresos puedan tener y necesiten más divisas para reaprovisionarse.

Queda también algo interesante en este juego (que reitero no es de nueve entradas y se define en el día a día) y es la posibilidad de que las empresas exportadoras y aquellas que generan divisas desde sus cuentas bancarias puedan acceder a este mercado cambia-

rio, lo cual les permitirá ingresar una mayor cantidad de pesos cubanos por cada dólar generado y ofrecerá mejores condiciones para pagar salarios, realizar inversiones y cubrir gastos en CUP.

Nada es mágico, ni de golpe y porrazo se eliminará el mercado informal, porque las divisas frescas son necesarias para muchas cosas, incluido un viaje personal al exterior.

Pero algo sí parece evidente. Lo implementado potencia al sector exportador, que es el generador de divisas que permitirá al país contar con mayores ingresos en la Caja Central para sostener las necesidades básicas de la población.

Sabemos que quedan muchas dudas: que si será posible sostenerlo en el tiempo, cuál es el papel hacia el futuro de las tarjetas MLC a las que se les promete recuperar valor, por solo mencionar dos interrogantes llegadas a nuestra redacción. De momento, el Banco Central de Cuba entró al juego. Y cuando se entra es para ganar.

## Noticortas

### Ejercicio Nacional de Control de Precios

El Ministerio de Finanzas y Precios realizó recientemente un Ejercicio Nacional de Control de Precios, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones vigentes y enfrentar las ilegalidades en el comercio minorista, precisó la institución desde sus redes sociales.

La inspección detectó violaciones de los precios concertados por las administraciones locales y de los establecidos en la Resolución 225/2023 del titular del organismo, además de irregularidades en pizarras informativas, normas higiénico-sanitarias y uso de pasarelas de pago.

Se identificaron cuentas bancarias inmovilizadas y el ejercicio ilegal del trabajo por cuenta propia, según informó la entidad.

En total se realizaron 8 mil 263 inspecciones, de las cuales 5 mil 359 centros resultaron violadores.

Se aplicaron 5 mil 583 multas, de ellas mil 451 amparadas en el Decreto 30 y 380 en el Decreto Ley 91, con un importe general de 18 millones 728 mil pesos.

Entre las medidas adoptadas se registraron 42 decomisos, 482 ventas forzadas, 89 cierres de establecimientos y 305 enfrentamientos a actividades ilegales.

El ejercicio se integró a la estrategia nacional de prevención y enfrentamiento al delito, la corrupción y las indisciplinas sociales y reforzó la disciplina económica en el país. (Tomado de la ACN)

### Novedades de Transfermóvil

Transfermóvil, la principal plataforma de pagos móviles en el país, ha desplegado una nueva actualización de su aplicación que amplía la cartera de servicios bancarios digitales disponibles para la población.

La versión V.1.251210 consolida la integración con el Banco Metropolitano (Banmet) a través del módulo MiTurno. La principal novedad de esta actualización radica en la incorporación de una amplia gama de gestiones del Banmet al sistema de gestión de turnos MiTurno.

Los clientes de dicha institución bancaria podrán ahora solicitar, cambiar de fecha, eliminar y consultar turnos para diversos trámites directamente desde la aplicación Transfermóvil o desde el monedero móvil MiTransfer, sin necesidad de desplazarse inicialmente a una sucursal.

Entre los servicios incluidos se encuentran: la apertura o traslado de cuentas de ahorro; la solicitud de certificaciones o estados de cuenta; la gestión relacionada con créditos (solicitud, ampliación o traslado, incluyendo los vinculados a la Ley General de la Vivienda); la solicitud de cheques de gerencia; la obtención de título de propiedad; y operaciones de caja y extracciones.

También se suman trámites para pagos a beneficiarios y herederos, la contratación del servicio de Telebanca o impresión de PIN, y la solicitud de certificaciones de adeudos y operaciones recibidas. | Tomado de Agenda Económica, Cubadebate

| Viene de la página primera

## Ni masivo ni...

Guillermo Sarmiento Cabanas, director de Organización del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), señaló como principales características del pago por alto desempeño, las siguientes:

a) Puede ser otorgado por única vez o por el período de tiempo que se determine, de acuerdo con el alcance del hecho;

b) la cuantía a pagar está en correspondencia con las posibilidades económico-financieras de la empresa, siempre que se obtengan utilidades de manera acumulada;

c) constituye salario a todos los efectos legales y no se incluye en la base de cálculo para el pago por rendimiento;

d) en el acuerdo que se adopte para su aprobación, se fundamen- tan las características del hecho considerado como alto desempeño, y se precisan la cuantía a otorgar y el período que abarca su retribución.

Sarmiento aclara que para la concesión de ese pago adicional la administración, de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento correspondiente.

Al pedirle algunas cifras en torno a la aplicación a nivel de país del pago por alto desempeño, el experto recalcó que se trata de una facultad de las empresas, cuya aplicación debe ser meticulosa- mente evaluada.

“Un muestreo en el 2023 en 549 entidades reveló que se beneficiaron alrededor del 3 % de los trabajadores, expresión del carácter selectivo, excepcional y no masivo de este tipo de estímulo, pero en honor a la verdad también consideramos que ese porcentaje refleja cuán bajo es aún su uso.

“De lo que sí estamos conven- cidos es que puede ser una buena herramienta en manos de toda empresa estatal cubana, siempre y cuando lo aplique con justicia, con la cuantía monetaria adecua- da y tan pronto ocurra el hecho relevante, en reconocimiento a sus protagonistas”.



Guillermo Sarmiento Cabanas, director de Organización del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). | foto: Del autor