



Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal
“Enrique José Varona”
Taguasco

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Estudio y Análisis Económico del Reordenamiento Laboral en la Empresa de Logística AZUMAT Sucursal Sancti Spíritus.

Autor: Omayda Martínez González

Tutor: Lic. Carlos Gorrín Bernal

Consultante: Ing. Carlos A. García López

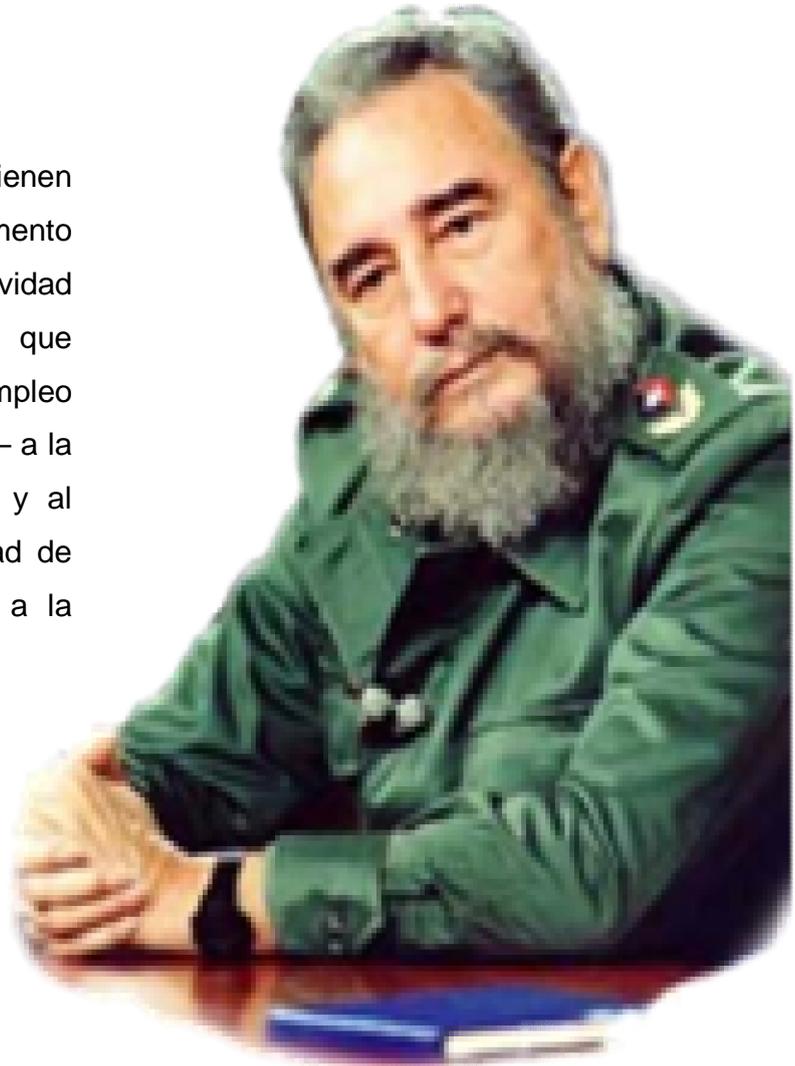
Mayo del 2012

“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO:

"Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo – a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales – a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia"

Fidel Castro Ruz



DEDICATORIA:

A mis padres y muy especialmente a mi esposo por el gran impulso y apoyo que me ha dado en esta tarea. A todos aquellos que con amor, sacrificio y esfuerzo me han guiado por el camino correcto y han hecho posible la culminación de este trabajo.

¡¡¡ Muchas Gracias !!!

AGRADECIMIENTOS:

A nuestra Revolución Socialista, por brindarme la gran oportunidad de formarme como profesional en Contabilidad y Finanzas.

A mi familia por todo lo que han hecho para que me fuera posible hoy poder graduarme como profesional.

A mi tutor, Lic. Carlos Gorrín Bernal y en especial a mi consultante, Ing. Carlos A García López por la ayuda y paciencia que me ha brindado, sin la cual no hubiera sido posible realizar este trabajo.

A mis compañeros de aula que han hecho de una forma u otra más grata e interesante esta carrera.

A mis compañeros de trabajo que de una manera u otra me han apoyado incondicionalmente en la realización de esta investigación

Al colectivo de profesores de la Filial Universitaria "Enrique José Varona" del Municipio Taguasco que durante seis cursos nos han venido preparando para que hoy podamos finalizar nuestros estudios.

A todas aquellas personas que tan brillantemente nos dieron consejos, alientos, recomendaciones, apoyo y oportunas críticas para nuestra formación integral.

A todos, infinitas gracias.

RESUMEN:

Este trabajo investigativo se realizó en la Empresa de Logística AZUMAT. Sucursal Sancti Spíritus, perteneciente al Ministerio AZCUBA y tiene como finalidad, estudiar y evaluar la Organización del Trabajo a través de un conjunto de instrumentos de análisis económicos en la categoría trabajo y salario, todo esto vinculado con el reordenamiento laboral.

El estudio se inicia con una revisión bibliográfica partiendo de los clásicos hasta los momentos actuales donde se revisan las disposiciones, leyes, resoluciones y directivas del MTSS, así como del Consejo de Estado. En esta tesis de grado se analiza y calcula la plantilla de trabajadores, la productividad del trabajo, así como los factores que influyen en su variación, además se dan a conocer los elementos esenciales en la planificación y organización de los recursos humanos, la relación y correlación salario medio-productividad, reflejando el nivel de eficiencia en el empleo de este factor de producción, así como los aspectos esenciales de la problemática de la fuerza de trabajo en nuestra empresa. De este estudio y análisis se arribaron a conclusiones muy importantes que con su aplicación darán cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del PCC **“Trabajar por lograr la unidad, eficiencia y altos niveles de productividad”**.

SUMMARY:

This investigative work one carries out in the Company of Undertaking of AZUMAT logistics. Sucursal Sancti Spiritus and he/she has as purpose of to study and to evaluate the Organization of the Work through a group of instruments of economic analysis in the category work and wage all this linked with the labour reordenamiento.

The study begins with a bibliographical revision leaving of the classics until the current moments where the dispositions are revised, laws, resolutions and directive of MTSS, as well as of the Council of State. In this grade thesis it is analyzed and it calculates the insole of workers, the Productivity of the Work, as well as the factors that influence in their variation, are also given to know the essential elements in the planning and organization of the Human resources, the relationship and correlation Wage Half-productivity, reflecting the level of efficiency in the employment of this production factor, as well as the essential aspects of the problem of the work force in our company. Of this study and analysis they were arrived to very important conclusions that will give execution to the limits of the economic and social politics of the VI Congress of PCC" to Work to achieve the unit, efficiency and high levels of productivity" with their application.

INDICE

Introducción.	1
Capítulo I. Análisis bibliográfico.	7
<i>I.1 Introducción.</i>	7
<i>I.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.</i>	8
<i>I.3 La productividad del trabajo, su importancia.</i>	10
<i>I.4 La organización del trabajo.</i>	14
<i>I.4.1 Componentes que integran el sistema de organización del trabajo.</i>	15
<i>I.5 El salario.</i>	17
<i>I.5.1 Elementos que componen el salario.</i>	17
<i>I.6 Documentos legislativos.</i>	22
<i>I.7 Conclusiones del capítulo</i>	25
Capítulo II. El reordenamiento laboral y la productividad del trabajo en la Sucursal.	26
<i>II.1 Introducción.</i>	26
<i>II.2 Características generales de la Sucursal Sancti Spíritus.</i>	26
<i>II.3 Trabajadores realmente necesarios, según carga de trabajo anual.</i>	28
<i>II.4 Indicadores esenciales.</i>	31
<i>II.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Sucursal.</i>	35
<i>II.6 Análisis de la influencia de la productividad del trabajo y el promedio de trabajadores en el valor agregado bruto.</i>	39
<i>II.7 Dinámica de la productividad del trabajo.</i>	41
<i>II.8 Conclusiones del capítulo.</i>	43
Capítulo III. Planificación y organización del trabajo y los salarios.	44
<i>III.1 Introducción.</i>	44
<i>III.2 Características generales de los sistemas de pago.</i>	44
<i>III.3 Principios básicos para establecer los sistemas de pago.</i>	49
<i>III.4 Formas y sistemas de pago. Generalidades.</i>	50
<i>III.5 Los sistemas de estimulación de la Sucursal Sancti Spíritus.</i>	51
<i>III.6 Análisis de la variación del fondo de salario y el salario medio.</i>	53
<i>III.7 Análisis de la relación salario medio - productividad del trabajo.</i>	55
<i>III.8 Análisis de la correlación salario medio-productividad del trabajo con los trabajadores planificados para el 2012.</i>	57
Conclusiones.	59
Recomendaciones.	60
Bibliografía.	
Anexos	

INTRODUCCIÓN:

Los cambios que se producen en el contexto internacional han influido en el surgimiento de medidas para el reordenamiento de la economía en su conjunto, las que podrán incidir en los indicadores laborales que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo y que su retribución se corresponda con el trabajo.

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de organización de la producción aparece entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de organización y redimensionamiento empresarial, aprobado en el VI Congreso del PCC, plasmado en el informe central de ese trascendental evento.

Los temas abordados anteriormente se ven puntualizados como prioridad en los lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del PCC, celebrado en el mes de abril del 2011, donde se le concede importancia estratégica al trabajo y se expone la necesidad de redimensionar las plantilla laborales infladas, con el objetivo de rescatar el papel del salario en la vida de la sociedad cubana.

Dentro de la actualización del modelo económico cubano se hace necesario romper viejas ataduras que frenan el incremento de la productividad del trabajo. Modificar la estructura del empleo no será más una asignatura pendiente. La ampliación del trabajo por cuenta propia y la reducción de plantillas infladas son clave en la búsqueda de la eficiencia a cualquier nivel.

En el sector empresarial tenemos que elevar los niveles de productividad; y nuestras empresas tienen que hacer un uso óptimo de la fuerza de trabajo. Esa visión hoy la tenemos muy clara, y aunque se ha trabajado durante años para conseguirlo, ahora

estamos en un momento en que se evidencia aún más el camino, al comenzar el proceso de eliminación de las plantillas infladas.

En los procesos de disponibilidad que comienzan a desarrollarse se debe ajustar el número de trabajadores a los niveles de eficiencia empresarial requeridos en la economía, desplegando las alas de la productividad; y en el sector presupuestado, se precisa elevar los servicios y su calidad, haciendo un uso racional de la fuerza de trabajo, cuidando de no gastar ni un centavo por encima de lo necesario, y partiendo de la premisa de que no podemos gastar más de lo que tenemos.

El proceso de disponibilidad se sustenta en la aplicación del principio de idoneidad demostrada, y tiene como objetivo que una vez determinada en cada entidad la cantidad de trabajadores que se requieren para realizar la actividad, y su composición por categorías y cargos, expresándolo en una nueva plantilla debidamente aprobada por el director en el caso de las empresas, y por el jefe del nivel inmediato superior en las unidades presupuestadas, se define quiénes quedarán laborando, y quienes resultarán disponibles. Esto se corresponde con la política de dejar a quienes tienen mejores resultados en el trabajo.

En el mes de octubre del 2010 comenzó la ampliación del trabajo por cuenta propia, con la entrada en vigor de la Resolución 32. Lo fundamental no es el incremento del número de las actividades a realizar, sino la eliminación de restricciones que existían, y brindar mayores facilidades para su ejercicio que se expresa, entre otros asuntos, en la posibilidad de contratar trabajadores en 83 actividades sin que esto se condicione a que sean familiares o convivientes.

Objetivos esenciales:

- Desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada.
- Reducir los gastos de la economía y del Presupuesto del Estado.

Principios del reordenamiento laboral:

- Tratamiento laboral y salarial a los trabajadores interruptores, evitando mantener durante largos períodos de tiempo personas cobrando garantía salarial sin trabajar.
- Ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia, con un régimen tributario que garantice que todos los incorporados a la actividad aporten en correspondencia con sus ingresos.

Alternativas de reubicación:

1. El trabajo por cuenta propia
2. Otras actividades del sector no estatal.

Este tema tiene una importancia estratégica, ya que el reordenamiento laboral influye de forma significativa en la eficiencia económica, contribuye al incremento de la productividad del trabajo, la utilización del fondo de tiempo, los recursos humanos y el cumplimiento de los planes de producción, así como sienta las bases para futuros incrementos de la remuneración económica que perciben los trabajadores.

Las posibilidades de aplicación del trabajo están dadas en que el mismo se realiza tomando en consideración las condiciones económicas actuales de las empresas y otras formas organizativas y el país así como las condiciones de vida de los trabajadores.

Demostrar que una empresa socialista puede ser eficiente, es lo más revolucionario que se puede hacer en el mundo de hoy. Para ello es necesario revelar las reservas que se pueden obtener de una correcta organización de los flujos productivos y de las reservas materiales, laborales y financieras empleadas, así como estricto registro y control.

Vincular el salario a los resultados, constituye un reto para las direcciones de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que aplican actualmente en todo el país, en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Sucursal tanto real como necesarias, en particular en la comercialización de productos para la agroindustria azucarera, las causas y efectos de la fluctuación, así como métodos valorativos para determinar la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto. También serán objeto de estudio los factores que influyen en las variaciones de los sistemas de pago, en particular, el Fondo de Salario.

Situación Problemática:

El limitado empleo de instrumentos económicos para analizar y evaluar el reordenamiento laboral y las desproporciones entre el salario medio y la productividad han influido en los indicadores de trabajo y salario y en la eficiencia económica de la entidad objeto de estudio.

Partiendo de la situación problemática anterior planteada, se deriva el problema científico:

Problema Científico:

Las limitaciones del análisis económico sobre el reordenamiento laboral y su evaluación influyen en la planificación de la categoría de trabajo y salario y los indicadores económicos de la entidad objeto de la investigación.

Objeto de la Investigación:

Organización del trabajo y los salarios

Objetivo General:

Evaluar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spiritus.

Objetivos Específicos:

- Efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema investigado.
- Caracterizar la organización del trabajo y la política de estimulación en la entidad.
- Estudiar los sistemas de pagos que se aplican en la entidad.

- Caracterizar los instrumentos económicos que se emplean en la investigación.
- Analizar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral, y su influencia en la productividad y el salario medio.
- Analizar los indicadores económicos relacionados con la categoría de trabajo y salario y su variación en correspondencia con la fuerza de trabajo necesaria.

Campo de acción:

La plantilla de la entidad y los sistemas de pago.

Tipo de Investigación:

- Descriptiva.
- Explicativa.

Métodos:

- Método dialéctico e histórico.
- Método comparativo.
- Método de índice.
- Método gráfico.

Técnicas:

- Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Revisión de documentos.

- Observación.
- Criterio de experto

La investigación realizada se estructura de la siguiente forma: una Introducción, donde en lo esencial, se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver. En el Capítulo I, se realiza la revisión bibliográfica que sustentó la investigación. Un Capítulo II, donde se analizan los instrumentos económicos a utilizar. En el Capítulo III, muestra la aplicación de los instrumentos o técnicas económicas en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus. Por último se arriban a conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Resultados esperados:

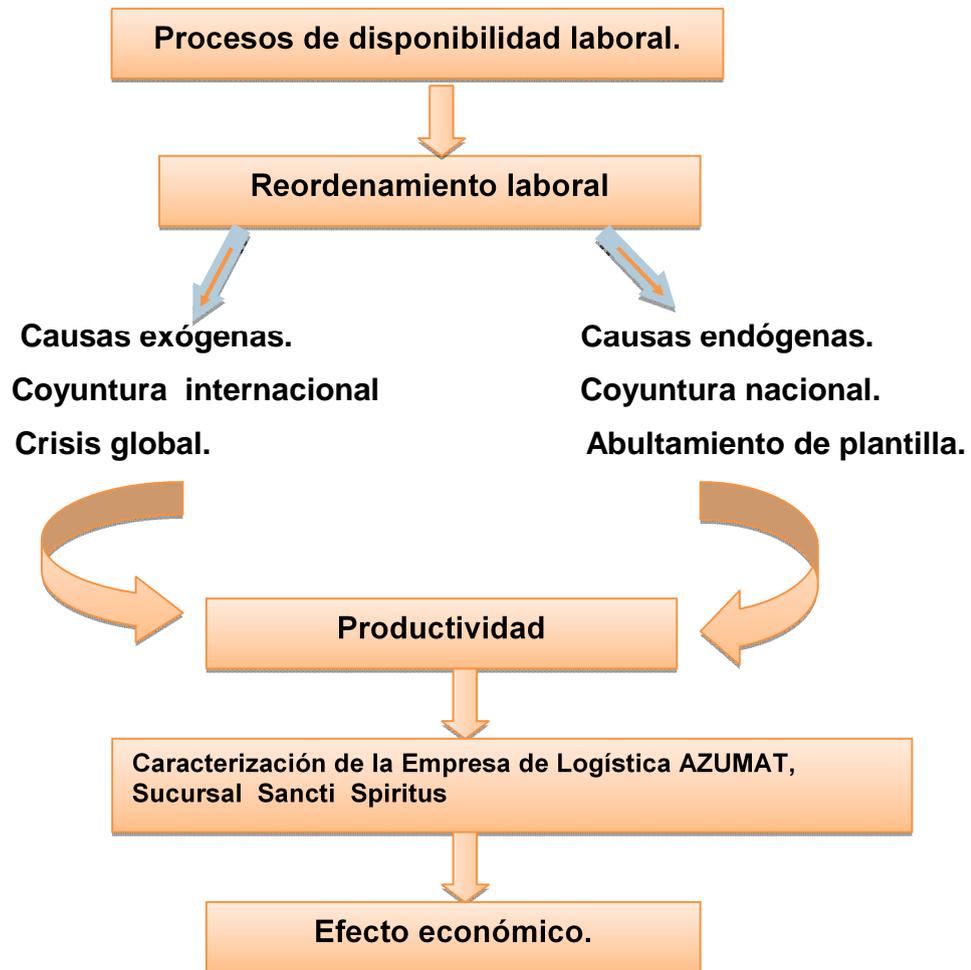
- Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la eficiencia económica por una organización del trabajo no acorde con las condiciones objetivas actuales.
- Establecer la relación entre la plantilla cubierta, las necesidades reales de los trabajadores y el salario percibido, para lograr que la retribución salarial sea una poderosa herramienta en el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica.
- Verificar la interrelación de los sistemas de pago y la productividad de los trabajadores.
- Mejoramiento de las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo.
- Estimular la necesidad de trabajar minimizando gastos y maximizando ingresos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

I.1 Introducción

Considerando la necesidad de establecer un hilo conductor para el análisis bibliográfico de la investigación se elaboró la estrategia para su construcción, la cual se muestra en la (figura 1.1)

Figura 1.1: Hilo conductor del análisis bibliográfico.



Fuente: Elaboración propia

I.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.

El país perdió en las últimas dos décadas, abruptamente el 85 % de su balanza comercial y apenas se quedó con el 20 % de su poder adquisitivo. Así, tuvo que reinsertarse en un universo hostil por su propia naturaleza; al tiempo que sufría con crece un bloqueo multiplicado por el infinito y de vez en vez las zancadillas del cambio climático.

Justamente porque exhibimos nuestra histórica capacidad de resistencia y, simultáneamente, contamos con un liderazgo incalificable que condujo a que el pueblo cubano emergiera de la desgracia provocada por las lágrimas de Moscú y en medio del entusiasmo de Satanás por la posibilidad de que fuéramos la próxima víctima, es que hoy por hoy debemos lanzarnos a perfeccionar el Socialismo en Cuba.

El desarrollo empresarial tiene la necesidad de erradicar tales dificultades y engrandecer la eficiencia económica mediante la introducción de nuevas formas de organización, una de ellas, los procesos de disponibilidad laboral, reduciendo plantillas infladas y requiriendo para su desarrollo una eficiente planificación y control. Estos procesos deben llevarse a cabo por la administración con un adecuado aseguramiento político, con la activa participación de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y las organizaciones sindicales, en un clima de transparencia, donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores en los que las decisiones estén debidamente colegiadas.

Para garantizar el ordenamiento de tan complejos procesos, se adoptarán las medidas que permitan el ajuste de plantillas infladas, con la aplicación de la política siguiente:

- **Desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada, eliminando tratamientos paternalistas, estimulando la necesidad de trabajar, reduciendo los gastos de la economía y del Presupuesto del Estado.**

Se prevé la reducción de más de 500 mil trabajadores en el sector estatal, el incremento de 465 mil en el sector no estatal y el crecimiento del 5 por ciento de la productividad del trabajo. Por tanto, nuestro deber será:

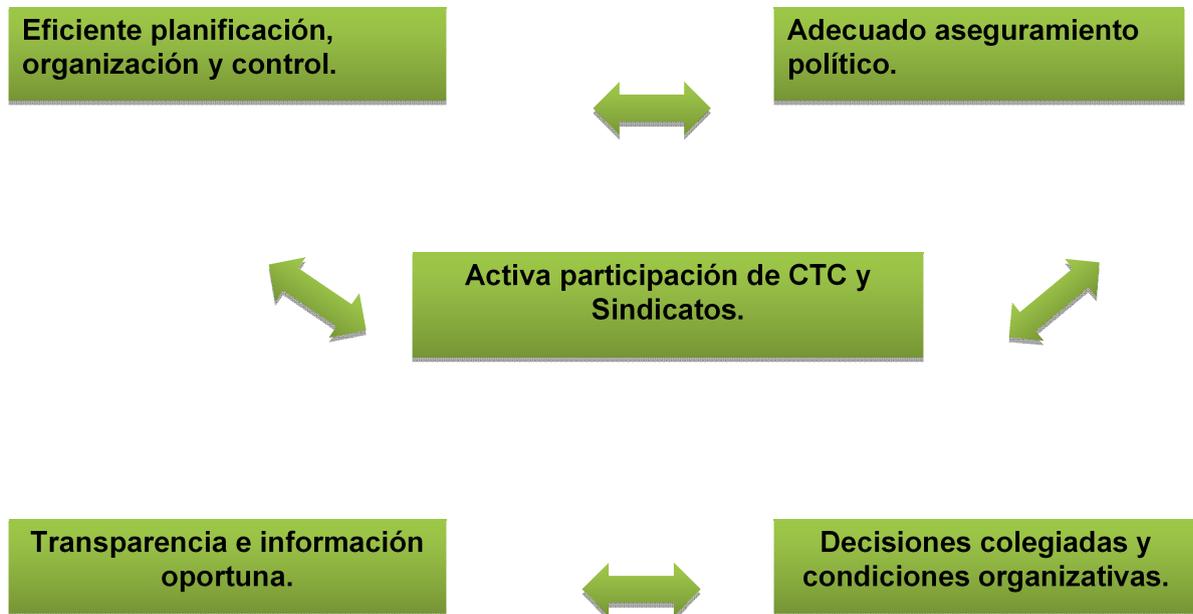
- Tener una acción responsable en el proceso.
- Aportar en la discusión de lineamientos.
- Aportar en la discusión de legislación vigente.

El proceso se llevará a cabo de la siguiente forma (figura 1.2):

El Organismo de la Administración Central del Estado presenta la propuesta para el proceso, que contiene:

- Estimado de trabajadores previsto para declaración de disponibilidad por grupos empresariales y empresas.
- Valoración de dónde se pueden presentar las principales dificultades del proceso.
- Propuesta del sistema de control del proceso con la participación del Sindicato Nacional correspondiente.

Figura 1.2: Papel de la administración en el proceso de disponibilidad laboral.



Fuente: Elaboración propia

El autor de este estudio es del criterio que urge desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, permitiendo reducir hasta eliminar las plantillas considerablemente abultadas en el sector estatal, a través de la estricta observancia del principio de idoneidad demostrada a la hora de determinar quién merece el mejor derecho de ocupar una plaza, contribuyendo a evitar cualquier manifestación de favoritismo, así como discriminación de género u otro tipo. Es decir, la adulteración debe ser enfrentada con toda firmeza.

I.3 La Productividad del Trabajo, su importancia.

Lenin plantea que "... la productividad del trabajo es, en última instancia, lo más decisivo para el triunfo del nuevo régimen social. El capitalismo consiguió una productividad del trabajo desconocida bajo el feudalismo. El capitalismo podrá ser y

será definitivamente derrotado porque el socialismo logra una nueva productividad mucha más alta “.

Por lo que, la supremacía de la propiedad socialista sobre los medios de producción establece el aumento invariable de la productividad del trabajo social; cuanto más elevada es la productividad social del trabajo, tanto mayor es el Producto Interno Bruto (PIB), tanto más íntegramente se asegura el bienestar y el desarrollo universal de los miembros de la sociedad. Estos objetivos de causa y efecto forman la ley del crecimiento invariable de la productividad del trabajo social en la sociedad socialista.

Engels en sus diversos estudios pronunciaba que: “ ... en la historia de la humanidad, los agentes son todos los hombres dotados de conciencia, que actúan motivados por la reflexión o la pasión, persiguiendo determinados fines; aquí, nada acaece sin una intención consciente, sin un fin deseado “. Si es esta la labor del hombre, que crea y administra el proceso de la producción a través de su trabajo vivo, entonces se hace factible deducir que es de gran importancia garantizar la formación del trabajo del hombre en todo el proceso de producción de la empresa.

Al respecto Marx (1862) señala en el primer tomo del Capital: “..... los medios de producción no pueden añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva.”

Otro aspecto importante acerca de este concepto, es el análisis que Marx hace en relación con la influencia que tiene en el incremento de la productividad del **trabajo vivo**, es decir, el trabajo invertido directamente al momento de fabricar un producto, y el **trabajo pasado**, es decir, el que se invirtió en los medios y objetos de trabajo utilizados en la fabricación del producto.

Según Marx (1862), “El aumento de la productividad del trabajo consiste precisamente en disminuir la parte de trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito, pero de tal forma que disminuya la suma total de trabajo contenido en la mercancía, lo que implica la disminución del trabajo vivo en mayores proporciones que el aumento del trabajo pretérito.”

Carlos Marx (1862) en el Capital hace referencia a que: “La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se encuentran el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales “.

Partiendo de las palabras de Marx (1862) los factores para elevar la productividad según su naturaleza pueden agruparse de la siguiente manera:

- Factores de carácter natural.
- Factores dependientes del nivel de desarrollo de los medios de producción (calidad y cantidad de los medios y objetos de trabajo), generalmente nombrados técnicos materiales.
- Factores relacionados con la mejor utilización de los recursos humanos, o factores económicos sociales.

El aumento de la productividad es a la vez, una función del trabajo vivo. Por eso el acrecentamiento de la productividad del trabajo no va a ser una simple economía de trabajo, sino que además va a representar un vínculo entre los factores del trabajo que se traduce en un descenso de la suma de los gastos de trabajo y además en variaciones en la organización de dichos gastos. En esencia la **ley del crecimiento de la productividad del trabajo** se asienta en que los gastos de producción disminuyan constantemente y el trabajo vivo va a ser cada vez más productivo.

Actualmente, las grandes empresas de éxito resaltan por todos los valores que conforman una filosofía organizacional bien concretada, dirigidas a sistemas de trabajo participativos, interactivos, donde la consideración del factor humano prevalecen sobre la atención al hombre mecanizado y valorado por las funciones que les fueron establecidas.

Uno de los objetivos fundamentales del socialismo radica en satisfacer las crecientes necesidades de toda la sociedad y para lograrlo hay que aumentar la producción de bienes y servicios.

El aumento de la producción de bienes y servicios se alcanza solamente a través de dos vías, la **vía extensiva**, es decir, aumentando el número de trabajadores, o por la **vía intensiva**, o lo que es lo mismo, aumentando la productividad del trabajo.

El primer camino, en cualquier lugar, está limitado por factores de carácter demográfico, pues el aumento de los bienes de consumo mediante el incremento de la fuerza de trabajo está en correspondencia directa con el ritmo de crecimiento de los habitantes en edad laboral.

En Cuba esta vía de incrementar la producción se hace más difícil, pues la composición de nuestra población y el bajo índice de natalidad hacen que el ritmo de crecimiento de los recursos laborales sea lento.

Es por ello que el segundo camino, es decir el incremento de la producción de bienes y servicios mediante el incremento de la productividad sea la vía más adecuada en nuestro país para poder lograr el objetivo de satisfacer las crecientes necesidades de la población.

Según Ventura (1996) plantea que... “La Administración de Recursos Humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento,

desarrollo y política de retribución de los trabajadores de la empresa. La incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las Empresas es un hecho que no admite discusión. El factor humano puede representar una fuente de financiación muy importante en las empresas donde se ha establecido una correcta política laboral “.

I.4 La Organización del Trabajo.

Figuroa (1996) en cuanto la dinámica de la organización del trabajo plantea que: “ La OCT se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el crecimiento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital.

La OCT lo conforman varios elementos:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicios de los puestos de trabajo.
- Las condiciones y regímenes de trabajo y descanso.
- La disciplina del trabajo.
- Normación del trabajo.
- Organización de los salarios.

De todos los mencionados anteriormente el elemento resumen va a ser la Normación del trabajo, ya que partiendo de las condiciones técnicas existentes se fijan los gastos de trabajo, considerando el ahorro de tiempo que se logra debido al perfeccionamiento de los restantes elementos.

El primer y más importante criterio para jugar el acierto de la organización de trabajo va a ser sin duda su eficacia, para así aprovechar al máximo los recursos y lograr una producción mejor con el mínimo de los insumos.

A modo general los argumentos económicos gozarán constantemente un peso decisivo en la elevación de un sistema apropiado de organización del trabajo, lógicamente se preferirá los principios y soluciones que admitan a la vez acrecentar la eficacia y ofrecer a los trabajadores conjuntos tareas más significativas.

I.4.1 Componentes que integran el sistema de organización del trabajo.

La organización del trabajo en las empresas está constituido por un sistema en el que interviene una cantidad establecida de elementos interrelacionados; estableciendo las condiciones laborales óptimas, para que el trabajo sea la primera necesidad del hombre.

Existen elementos que están directamente atados con los factores que intervienen en el trabajo, estos son:

- División y cooperación del trabajo.
- Métodos y procedimientos de trabajo.
- Organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Medición y normación del trabajo.
- Condiciones de trabajo.

La organización del trabajo para garantizar una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia ajustada de la carga de trabajo al trabajador, fructificando al máximo su capacidad laboral a lo largo de toda la jornada.

Es por ello que se realizan estudios del aprovechamiento de la jornada laboral, los que traen consigo los factores que conducen a las interrupciones y admiten la confección de medidas para su liquidación.

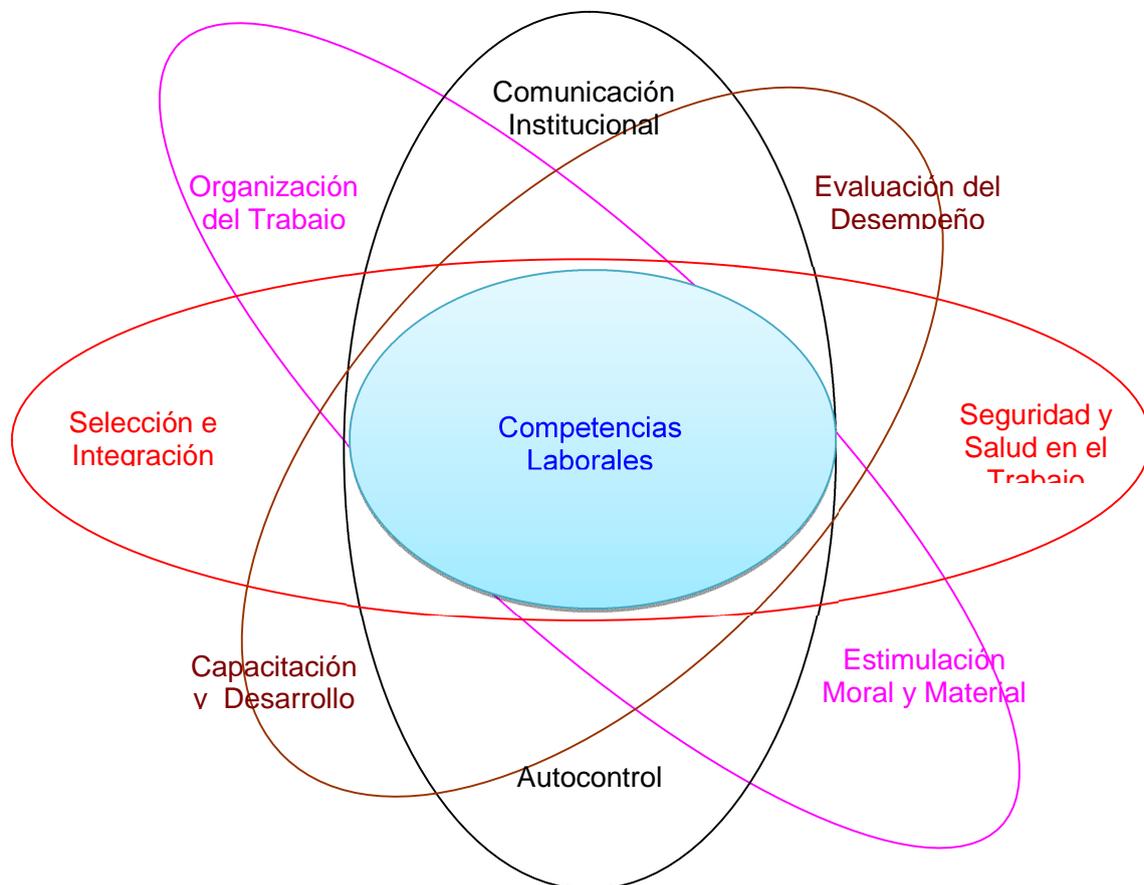
La organización del puesto de trabajo está determinada, por el nivel de especialización del proceso productivo y por el tipo de producción de que se trate. De esta forma la producción masiva garantiza las posibilidades más extensas para la

aplicación de los principios organizativos del puesto de trabajo, ya que admite la descomposición más amplia del proceso productivo en operaciones simples, lo que a su vez reduce los requerimientos del puesto de trabajo en cuanto a los elementos antes mencionados.

En la actualidad se utilizan otros aspectos para evaluar la fuerza de trabajo teniendo en cuenta los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos se resume en el esquema siguiente:

Figura 1.3: Esquema del diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos.



Fuente: NC 3000, 3001,3002

Las organizaciones deben establecer y mantener un sistema de gestión integrada de los recursos humanos y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas. La adopción de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización y en su implementación y aplicación participarán activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

El perfeccionamiento de la organización salarial está basada en la aplicación del principio de distribución socialista, “De cada cual, según capacidad, a cada cual según su trabajo”, ya que el salario compone la principal vía de distribución por el trabajo siendo además uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, requiriéndose así formas organizativas que admitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que ocurren en la naturaleza y características del trabajo.

I.5 El salario.

Pérez (1981) plantea:el salario nos es más que la expresión en dinero de la fuerza de trabajo o sea su precio.

Tablada(1987) plantea: el salario es un viejo mal, es un mal que nace con el establecimiento del capitalismo cuando la burguesía toma el poder destrozando el feudalismo, y no muere siquiera en la etapa socialista. Se acaba, como último resto, se agota, digamos, cuando el dinero cese de circular, cuando se llegue a la etapa ideal, el comunismo.

I.5.1 Elementos que componen el salario.

- Pagos por complejidad y responsabilidad.
- Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de estimulación.
- Pagos adicionales aprobados por el Gobierno por concepto de antigüedad, coeficiente. de interés económico social y otros de similar naturaleza.

- Incrementos salariales por el sobre cumplimiento de las normas de trabajo.
- Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.

Para lograr que cada trabajador pueda adquirir el salario según la calidad y la cantidad del trabajo gastado por él, es imprescindible que exista una organización del salario. La ley de distribución por el trabajo normaliza la correlación de las magnitudes del salario, aquí se pone de manifiesto su papel definitivo en la organización del pago por el trabajo.

Cuando examinamos el salario como fuente del bienestar material de los trabajadores, influyen en el la ley económica fundamental del socialismo y la ley de recuperación de los gastos de fuerza de trabajo. En nuestro país existe un sistema de salarios único para todos los sectores de la economía, el cual está compuesto por cuatro elementos básicos:

- Calificadores.
- Escala.
- La tarifa.
- Formas de pago.

A continuación se relacionan sus aspectos esenciales:

1) Calificadores:

Son los que clasifican los diferentes puestos de trabajo, ubicándolos así en los grupos de escala según su calificación. Por lo que los calificadores sirven para la evaluación correcta de la calificación de los trabajos y para confeccionar los programas de preparación y elevación de la calificación de los trabajadores.

Elementos que lo integran:

- La descripción de las ocupaciones o cargos que expresen el contenido de trabajo y el grupo de complejidad de la escala salarial que le corresponde a cada una de ellas.

- Índice alfabético de las ocupaciones que señala el grupo de calificación y la página en que se encuentra cada ocupación en el calificador.
- Disposición legal aprobatoria que contiene en su parte normativa las nomenclaturas de las ocupaciones o cargos por orden alfabético, los grupos de calificación que les corresponde y los demás aspectos legales a su aplicación.

2) Escala:

Es el elemento a través del cual se fijan los distintos grados de complejidad de los trabajos que son efectuados al nivel de toda la economía nacional.

El problema de la distribución está directamente relacionado con la organización del salario. En el socialismo cada trabajador tiene derecho a la remuneración de su trabajo según la calidad y cantidad de este y cada individuo apto para el trabajo debe trabajar según su capacidad. El principio socialista de pagar a cada cual según su calidad y cantidad de trabajo, parte de la valoración de la calidad y cantidad de trabajo.

La escala es el elemento a través del cual se establecen los distintos grados de complejidad de los trabajos que se efectúan al nivel de toda la economía y se establece la relación cuantitativa existente entre estos.

Pudiéramos decir que así como el metro es el patrón mediante el cual determinamos la longitud de un objeto, la escala es el patrón que nos sirve de base para comparar las complejidades de los trabajos a ejecutar conforme a su complejidad.

3) Las tarifas:

Son el elemento del sistema salarial por razón del cual se determina el monto de dinero que al trabajador le corresponde recibir en un tiempo determinado por realizar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las posibilidades económicas que el país tenga en cada momento. La tarifa va a

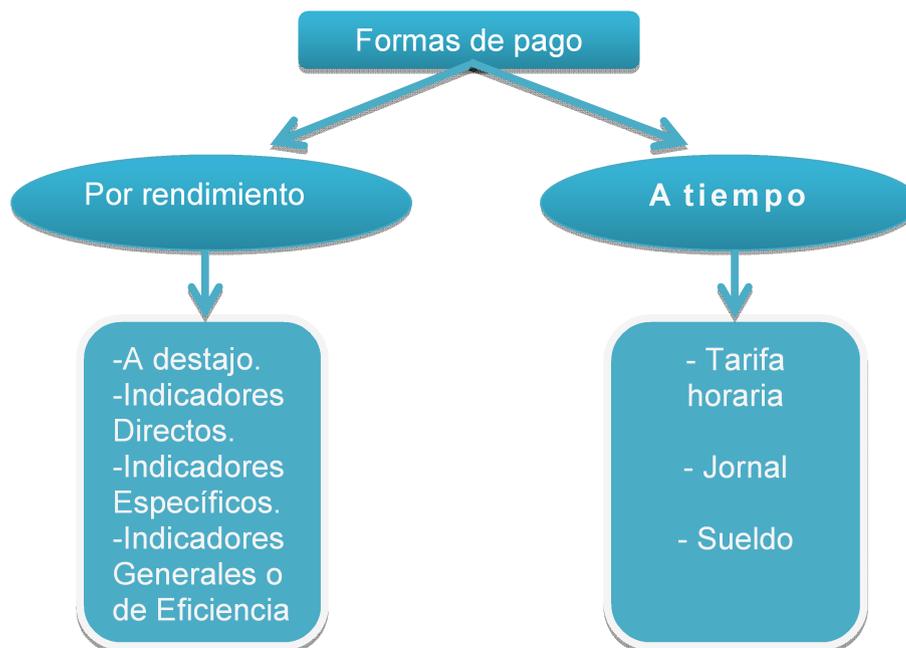
determinar la magnitud de la retribución del trabajo por una unidad de tiempo de todas las categorías de los trabajadores, puede ser horaria, diaria y mensual

Las tarifas valen de medio para diferenciar y regular los distintos rangos salariales de las ocupaciones en dependencia de las condiciones en que se desarrollan y su complejidad.

4) Formas de pago (figura 1.4):

Las formas de pago son el elemento del sistema salarial a través del cual se va a fijar la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia del cumplimiento de una labor dada calculándose esta por los resultados de la fuerza laboral o por el tiempo invertido.

Figura 1.4: Formas de pago.



Fuente: Elaboración propia

A tiempo:

Se utiliza cuando no se puede normar el trabajo o cuando no resulte factible hacerlo. El trabajador recibe su salario según se corresponda con la tarifa horaria del cargo y con el tiempo ciertamente trabajado.

A rendimiento:

Es utilizada cuando se puedan determinar los gastos de trabajo o cuantificar el resultado del mismo a través de normas de trabajo específicas y su monto va a estar en correspondencia con la cantidad de trabajo realizado. Alcanza gran importancia para la empresa, el empleo racional y eficiente del trabajo vivo, garantizando el movimiento de los medios de producción y los objetos de trabajo en su transformación, junto con los restantes factores de la producción.

D'Espaux en el libro "Análisis Económico de Empresas Industriales" con relación a este aspecto plantea que: "los medios de trabajo se convierten en fuerza activa que transforma el objeto de trabajo, solo en contacto vivo, el hombre. Si los medios de trabajo son un elemento determinante de las fuerzas productivas, por cuanto determinan el carácter de la actividad del hombre ante la naturaleza, los hombres, los trabajadores con sus conocimientos y experiencias, son la más importante fuerza productiva de la sociedad. El funcionamiento de los medios de trabajo depende de la pericia, los conocimientos y la experiencia de los hombres, de la plenitud con que puedan aprovechar las posibilidades de la técnica existente y del grado en que han dominado esta técnica".

En "El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara", Tablada (1987) plantea: "Los asuntos relacionados con el salario, la organización, la Normación del trabajo y las formas de pago son aspectos de fundamental importancia en la conjunta de todos los elementos que intervienen en la economía". Es por ello que refleja todo el proceso emprendido por el Comandante Che Guevara desde (1962) apoyándose en el Ministerio de Industrias, el Ministerio del Trabajo, profundamente vinculado a la

creación de un sistema salarial, que debía conllevar a estimular los obreros, aumentar su nivel técnico-cultural y de este modo, incrementar el desarrollo de nuestro pueblo.

Los elementos componentes del sistema confeccionado bajo la dirección del guerrillero heroico, Tablada (1987), pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La escala salarial
- Los calificadores de ocupación
- Las tarifas
- Las normas del trabajo
- Las formas y sistemas de pago.

Él pensaba que el sistema salarial que se implantaría debía concordar con el sistema de organización y Normación del trabajo, y así componer uno de los planes primordiales en que se asentará este último. Con esta escala salarial se introducía el principio de distribución socialista con arreglo a la calidad y cantidad del trabajo, al instaurar los diferentes grados de complicación de los servicios para el país.

Marx (1862) basándose en los métodos de análisis económico plasmó:“el resultado de cualquier combinación posible se desentraña cuando se analiza cada uno de los factores como sujeto a variación, mientras se suponen invariables los restantes...”

Este método fue utilizado por él en El Capital al indagar el precio de la fuerza de trabajo, norma de ganancia, la plusvalía, etc. El objetivo primordial del análisis del trabajo y los salarios es la búsqueda (indagación) constante de reservas internas en el proceso de producción con el objetivo de aumentar la productividad del trabajo.

Tareas específicas del análisis de la fuerza de trabajo y los salarios.

- Análisis de la disponibilidad y estructura de la fuerza de trabajo.
- Análisis de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- Análisis de la calificación de la fuerza de trabajo.
- Análisis de la productividad del trabajo.
- Análisis de la utilización del tiempo de trabajo.
- Análisis del cumplimiento de las normas de producción, tiempo y servicio.
- Análisis de la utilización del fondo de salario.

I.6 Documentos legislativos.

La Resolución No. 26 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), implanta el Reglamento General sobre la organización del trabajo que va a tener como objetivo principal las instrumentaciones jurídicas de las medidas para alcanzar la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la organización del trabajo como vía fundamental que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la disminución de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como el aumento de la calidad.

La Resolución No. 27 del 2006 emitida por el MTSS, establece el Reglamento General sobre la organización del salario, que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), implantó la **Resolución No. 28 del 2006** dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, ampliar la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, logren los requisitos establecidos por lo que el proceso de implantación de los calificadores y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a

cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión dirigida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue, a los efectos de garantizar su máxima jerarquización, y compuesta por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, elegidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

La Resolución No. 29 del 2006 del MTSS, se estableció mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, dirigida al Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.

La Resolución No. 30 del 2005 (MTSS), se establece cumpliendo el mandamiento del decreto del Presidente del Consejo de Ministros del 22 de Noviembre del 2005 de proceder a la aplicación de los aumentos salariales pendientes, de ahí que comprende en su esencia la escala única salarial para todas las categorías ocupacionales.

La Resolución No. 36 del 2010 (MTSS), establece el Reglamento sobre la elaboración, prestación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Crea todo el modelaje existente para las plantillas.

La Resolución No. 9 del 2008(MTSS), instauro el Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario, tiene como objetivo establecer una política única en relación con las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

Según Alhama (2001), las NFOT no se pueden entender sólo desde los cambios de las formas de los elementos o aspectos técnicos, como durante mucho tiempo se ha estado presentando. Precisamente las experiencias de las últimas décadas, brindan elementos más que suficientes para que las NFOT, en nuestra sociedad, no sean sólo de formas, sino que deben implicar cambios de contenido. Significa que para que

sean verdaderamente NFOT, se deben cambiar radicalmente los principios tradicionales fundamentales de organización y dirección de los procesos y de la empresa.

Desde luego, hablamos de un multiproceso en varias direcciones a largo plazo, que sin embargo, debe comenzar algún día. Implica nuevas complejidades, nuevos contenidos, e integración de categorías ocupacionales, o rediseño de las actuales. De lo contrario, la gestión de conocimientos, los conocimientos empresariales nuevos, la innovación, hará cada día mayor la diferenciación entre los trabajadores.

Cuando se habla de NFOT, hoy día se hace referencia en el mundo no sólo a las formas que difieren de ellas, es decir, a las formas de organización del trabajo anteriores, tradicionales o como se identifica muchas veces al modelo taylorista-fordista, sino se extiende a nuevos modos de empleo, y a las nuevas formas de relaciones del trabajo más allá del espacio limitado por la entidad, y a sistemas de trabajo que integran más allá de las formas de organización del trabajo propiamente dicho.

“Para nosotros, es esencial que se entienda que las NFOT significan desarrollo ascendente, y que en tanto se sigan desarrollando por los factores que las identifican, necesariamente deben romper con los principios tradicionales establecidos y deben propiciar el establecimiento de nuevos principios de organización y de dirección.”

En la misma medida que las NFOT sigan los principios nuevos, la Planificación, Organización y Control deben ser parte de las formas organizativas. De manera que se trata de rediseñar también los contenidos.

La Resolución No. 34, de 6 de Septiembre de 2011 de MTSS, trata sobre el tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores declarados disponibles e interrumpidos.

Resolución que deroga:

Resolución 35 de 2010 (MTSS): Tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores declarados disponibles e interrumpidos.

I.7 Conclusiones del capítulo.

- Se reveló la importancia de los procesos de disponibilidad laboral y la política a aplicar para el logro de una productividad del trabajo creciente.
- Se evidencia que las medidas salariales deben asegurar que cada cual reciba según su trabajo, generando estos productos y servicios con calidad y eficiencia.
- Se tiene en cuenta todas las resoluciones vigentes y aplicables para lograr un estudio detallado y completo del reordenamiento laboral.

CAPÍTULO II. EL REORDENAMIENTO LABORAL **Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LA EMPRESA DE LOGÍSTICA** **AZUMAT, SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS**

II.1 Introducción.

Este capítulo tiene como objetivo principal dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación. En base a esto se analiza económicamente la repercusión del promedio de trabajadores en la productividad del trabajo en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus.

Es importante destacar que este análisis fue realizado a partir del cálculo de plantilla y dinámica de la productividad del trabajo, el cual se ajustó a las exigencias de esta investigación.

II.2- Características generales de la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus.

La Empresa de Logística AZUMAT surgió mediante Resolución 189/2010 del Ministro del Azúcar, de la desintegración del Grupo Empresarial de Aseguramiento, en forma abreviada AZUGRUP, el cual estaba constituido por un total de 15 Empresas: ECSAQ, EMAT y las Empresas Comercializadoras Pinar del Río, La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo

Esta Empresa según Resolución 202 del 2010 del Ministro del Azúcar está constituida por 18 Unidades Empresariales de Base: Centro de Negocios, División de Compra, UEB de Producciones Diversificadas Ramón Paz Borroto y las Sucursales Artemisa, Guanabacoa, Güines, Mayabeque, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

Por Resolución 40 del Director de la Empresa se crean las 56 agencias que se subordinan a las Sucursales de las provincias.

La Sucursal Sancti Spíritus cuenta con 2 agencias: Uruguay y Melanio Hernández cuyos jefes son subordinados directos del Director de la Sucursal, cuenta con las siguientes Áreas: Contabilidad y Finanzas, Comercial, Capital Humano, Operaciones y Producciones Varias además del Grupo de Informática y Desarrollo, y el de Seguridad Interna cuyos jefes se subordinan directamente al Director. (Ver anexo No-1).

Misión:

Garantizar el aseguramiento material de los consumidores pertenecientes al sector Agro azucarero del territorio según el financiamiento de cada cliente, sobre la base contractual, teniendo a su vez la responsabilidad del control contable, el orden y la preservación de los materiales en sus almacenes, así como el cumplimiento de los cobros y pagos con efectividad y eficiencia económica, con un alto nivel de motivación de sus trabajadores y el mejoramiento de sus condiciones laborales y sociales.

Visión:

La Sucursal Sancti Spíritus se proyecta hacia un futuro eficiente y eficaz, respetada por los suministradores y clientes, líder de los productores cañeros y azucareros además como Centro de Referencia en el Control y atención a los trabajadores.

La Sucursal Sancti-Spíritus, en la actualidad cuenta con un total de 220 trabajadores y se encuentra estructurada de la siguiente forma, (Tabla 2.1):

Tabla 2.1 Estructura de la fuerza laboral de la Sucursal

Establecimientos	Teléfono	Total de trabajadores
Sucursal	361290-361222	102
Agencia Uruguay	883369-882624	75
Agencia Melanio Hernández	846198-846190	42
TOTAL		220

Fuente: Elaboración propia

II.3 Trabajadores realmente necesarios, según carga de trabajo anual.

Indicaciones para el cálculo de la plantilla.

- No debe haber jefes sin subordinados.
- Cada trabajador se subordina a un solo jefe.
- Los jefes de las unidades productivas o de prestación de servicios y de las áreas de regulación y control se subordinan directamente al Director General de la entidad.
- A cada cargo se le definen las funciones según calificador y otras funciones para completar la carga de trabajo.

Cálculo de la plantilla.

La cantidad de trabajadores necesarios se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión siguiente:

$$N = \frac{Qt}{Ft}$$

Donde:

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Qt = Carga de trabajo anual estimada en horas para cada cargo analizado.

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador en horas al año.

Carga de trabajo.

Se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas, así como su frecuencia y el tiempo que se consume en las mismas.

Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo, las funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos. (Ver ejemplo en el Anexo No-2)

Las tareas **periódicas** son aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados mensuales y por lo general se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas, por ejemplo: confección de modelos estadísticos, balances financieros, nóminas, etc.

Las tareas **eventuales** no se rigen por ninguna regulación establecida, por lo que la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración.

Las tareas **imprevistas** son aquellas que no se conoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demoran, por lo que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10 % y un 15 % de la carga total.

Determinación de la carga de trabajo:

La carga de trabajo (Qt) por puesto se obtiene a través del *anexo No 2*, y resulta la suma de todos los productos de la duración de cada tarea por el factor según periodicidad.

La suma de las cargas de todos los puestos de trabajo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla: 2.2 Determinación de la carga de trabajo.

No	Unidad	Tiempo necesario según tipo de tarea o actividad				Trabajadores necesarios
		Periódicas	Eventuales	Imprevistos	Total	
1	Sucursal	105400	50900	20100	176400	88
2	Agencia Uruguay	81700	35500	15100	132300	66
3	Agencia Melanio Hernández	44900	20700	8500	74100	37
	TOTAL	232000	107100	43700	382800	191

Fuente: Elaboración propia.

Determinación del fondo de tiempo o capacidad de un trabajador:

Tabla: 2.3 Determinación del fondo de tiempo laborable para un trabajador en el año 2012

DESCRIPCIÓN	UM	CANTIDAD
Días calendario	Días	366
Menos:	Días	
Domingos	Días	53
Sábados no laborables	Días	26
Feriados y conmemoración nacional	Días	8
Vacaciones	Días	24
Ausencias (2%)	Días	5
Día laborables	Días	250
Horas laborables	Horas	2000

Fuente: Elaboración propia.

Determinación de los trabajadores realmente necesarios (N₁₂) para el año 2012):

$$N_{12} = \frac{Q}{Ft}$$

Q=La sumatoria de las cargas de trabajo de cada puesto.

$$N_{12} = \frac{\text{Sumatoria de las cargas de todos los puestos de trabajo horas}}{2000 \text{ horas}}$$

$$N_{12} = \frac{382800}{2000 \text{ horas}}$$

$$N_{12} = 191$$

Como se evidencia se necesitan 191 trabajadores para cumplir el plan 2012 según la carga de trabajo anual por cada trabajador. Con ello, se elimina la existencia de plantillas infladas (Carga de trabajo anual menor 2000) erradicadas, siguiendo el principio de la idoneidad demostrada y distribución Socialista, “De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”. Se aclara que se tuvo en cuenta en la nueva plantilla no deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, relación y correlación salario medio-productividad del trabajo.

II.4 Indicadores esenciales.

Productividad del trabajo: Se determinará dividiendo la magnitud del indicador valor agregado entre el promedio de trabajadores, calculando dicho valor, según el sector de que se trate, y el resultado se divide por la cantidad de meses del período.

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Valor Agregado Bruto = Valor de la Producción Bruta – Consumo Intermedio (Gasto material + Servicios recibidos)

Donde:

Producción Bruta: Va a ser el Valor de la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.

Producción Mercantil: El margen comercial (ventas de mercancías mayoristas – costo de venta mayorista); más ingresos por servicios prestados; más el valor de la producción de autoconsumo.

Variación de la producción en proceso:

Es la diferencia entre la producción en proceso al final del periodo y la inicial menos la compra de animales.

Gasto material: Comprende el gasto de materias primas y materiales auxiliares, así como los combustibles y la energía.

Servicios recibidos: Son todos aquellos que se reciben de terceros, y son determinantes para la producción, o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los Servicios productivos, y equivale a la sumatoria en los sub elementos 8200 y 8300.

Promedio de trabajadores: Se consigna como la cantidad de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro informante para efectuar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante el período que se informa.

Los trabajadores declarados disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la entidad.

Fondo de salario: Comprende el ingreso en Moneda Nacional (excluye pesos convertibles) que reciben los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos. Incluye los ingresos que salen del Fondo de Salario de la entidad y que se contabilizan como tal en el elemento 5000 del Sistema Nacional de Contabilidad con todos sus sub elementos.

En este indicador se tienen en cuenta las siguientes partidas:

- Los pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente.
- Los incrementos de cualquier tipo en las tarifas salariales.
- Los pagos por sobre cumplimiento de las normas, tiempo extraordinario fuera de la jornada laboral y en días de descanso y feriados.
- Los pagos por ausencias retribuidas a consecuencia del cumplimiento de las obligaciones estatales y sociales, ausencias autorizadas por la legislación vigente y el descanso retribuido acumulado.
- Los pagos por el trabajo realizado por aquellas fuerzas que sin estar incluidas en el Registro del centro informante reciben remuneración por el mismo.
- El pago a los trabajadores enviados a estudiar por el centro informante y que de acuerdo con la legislación vigente se les pague del fondo de salarios.
- El pago a los trabajadores que laboran temporal u ocasionalmente en la agricultura, construcción y en otras entidades, siempre que su salario completo o parte de éste corresponda ser pagado por su empresa o unidad presupuestada.
- El pago del trabajo realizado por aquellas fuerzas que, aún no estando incluidas en el Registro del centro informante, participan en las actividades de éste, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u organismos de procedencia para su posterior aporte al presupuesto, tales como trabajo voluntario, estudiantes bajo el régimen de estudio - trabajo, etc.
- El monto de salario acumulado por concepto de vacaciones anuales.
- Los ingresos en moneda nacional (excluye pesos convertibles) provenientes de la aplicación de los pagos y estimulaciones por los resultados del trabajo.
- Los demás pagos a los trabajadores con cargo al Fondo de Salarios no relacionados anteriormente, según lo establecido en la legislación vigente.
- El salario que obtienen los trabajadores que forman parte del registro de la entidad por haber realizado sus actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de esta. Estos ingresos constituyen salarios.

Ejemplos: los ingresos de los trabajadores de las actividades de servicios públicos y sus conexos, como chóferes de taxis, poncheras, chóferes de vehículos de carga, fregadores de vehículos, engrasadores de vehículos automotores, cuidadores de baños, servicio de aire (ayudante), parqueador -cuidador de ciclos, motos y autos, así como artistas y entrenadores de deportes contratados en el exterior, etc.

En estos casos se reflejará como ingresos en salario la suma de los importes de los salarios que utiliza la entidad como base para calcular los acumulados de vacaciones, los pagos de subsidios en caso de enfermedad, los aportes a la seguridad social o cualquier otra obligación que de acuerdo a la legislación vigente, la entidad debe garantizar a estos trabajadores.

En este indicador no se consideran los siguientes pagos:

- Otros pagos en efectivo y entregas en especie a los trabajadores, los cuales no están considerados en el Fondo de Salario, tales como dietas en las misiones de servicios, el costo de la ropa y calzado especial, otros medios de protección individual y los subsidios y pensiones a cuenta de la seguridad social.

Otros ingresos monetarios (Distribución de utilidades): Se reflejan en este epígrafe los ingresos que reciben los trabajadores en moneda nacional, y que no constituyen salario, como **distribución de utilidades**. En estos momentos la Empresa no está autorizada a distribuir utilidades.

Salario medio mensual: Se divide el fondo de salario entre el promedio de trabajadores, y el resultado se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que dicho fondo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

Ingreso monetario medio mensual por trabajador: Es la suma del fondo de salario y los otros ingresos monetarios en moneda nacional, se divide entre el promedio de trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que el mismo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

Gasto de salario por peso de ventas: Resultado de dividir el fondo de salario entre las Ventas Netas.

Ingreso monetario por peso de Valor Agregado Bruto: Se calculará dividiendo la magnitud del indicador ingreso monetario entre el valor agregado.

En el indicador otros ingresos monetarios se detallará de forma independiente lo que corresponda a sistema de estímulo cuya cuantía se pueda prever, tal es el caso de por cientos sobre ventas, utilidades, entre otros. De igual forma se argumentaran todas las desviaciones que se presenten al analizar los indicadores de eficiencia de la categoría. Las tareas específicas a realizar en esta categoría del plan serán normadas a través del procedimiento y calendario que emita el Ministerio de Economía y Planificación.

II.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus.

Las empresas constan de varios métodos para calcular el efecto de la Organización Científica del Trabajo en la productividad. De ahí, que uno de los métodos más generalizado para la aplicación de la productividad del trabajo sea el conocido método por factores. El método por factores se calcula a partir de una productividad inicial, calculada teniendo en cuenta la producción planificada para el período siguiente y la productividad alcanzada en el período analizado. La división de ambas magnitudes arroja la cantidad base de trabajadores a partir de la cual se inicia el cálculo. Los pasos a seguir en este método se muestran a continuación.

- **Determinar el promedio de trabajadores necesarios para cumplir el volumen de producción planificado con la productividad del trabajo del año base en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus.**

$$Np (X) = \frac{VP}{PTb}$$

$$PTb = \frac{VP}{Tb}$$

Donde:

Np (X): Promedio inicial de trabajadores necesarios para el período planificado con nivel de productividad del año base.

VP: Valor de la producción para el período planificado. (**VAB**).

PTb: Productividad del trabajo en el año base.

Tb: Número de trabajadores del período base.

- **Ahorro relativo de fuerza de trabajo obtenida por cada factor de incremento de la productividad, partiendo de Np (X), en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus.**

$$\Delta PT_1 = \frac{Ai}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} \cdot 100$$

Donde:

ΔPti = Variación de la productividad del trabajo a cuenta de factor i.

Ai = Ahorro del número de trabajadores a cuenta del factor i.

- **Determinación del incremento de la productividad del trabajo en % a cuenta de todos los factores.**

$$\Delta PT \neq \sum_{i=1}^n \Delta P1$$

- **Cálculo de la productividad del trabajo en el año planificado, en la Sucursal.**

$$PT_x = \frac{VP_x}{Tx}$$

Donde:

Tx: Número de trabajadores realmente necesario

A partir de los datos facilitados por la empresa para los años: 2010, 2011, 2012 (Anexo 3), así como teniendo en cuenta algunos factores que influyen en la productividad del trabajo, se podrá determinar la cantidad de trabajadores que realmente necesita la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spiritus.

Tabla: 2.4 Indicadores seleccionados.

Indicadores	UM	2011				2012
		Plan	Real	Desv.	%	Plan
Valor Agregado Bruto	M.P	1913.9	2222.9	309.0	116.1	2171.0
Promedio de Trabajadores	UNO	205	202	-3	98.5	218
Productividad del Trabajo	PESO	9336.1	11004.46	1668.36	117.9	9958.72

Fuente: Modelo presupuesto

- **Determinación de la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir el plan del 2012 con la productividad del 2011.**

$$Np_{12} = \frac{VAB_{12}}{PT_{b11}}$$

$$Np_{12} = \frac{2171000}{11004.46}$$

$$Np_{12} = 197$$

Se observa que los trabajadores realmente necesarios para el cumplimiento del plan del 2012 con la productividad del 2011, son 197 trabajadores, mientras que por el balance de carga y capacidad se necesitan solamente 191, verificándose la existencia de plantillas infladas, pues la Sucursal proyecta 218 trabajadores en el plan 2012 o sea 21 trabajadores más que los necesarios según el nivel de productividad del año base (2011) y 27 más que los del balance de carga y capacidad.

En la Tabla No.3 se pueden apreciar menores índices de Productividad y VAB, del Plan 2012 respecto al Real 2011, dicha situación acontece porque nuestra Sucursal tiene que asumir en el 2012 los almacenes de la industria que anteriormente pertenecían a cada una de la Empresas Azucareras (Melanio Hernández y Uruguay), con el consiguiente gasto de salario y recursos materiales, y sin incrementar el nivel de ventas, de la producción y del valor agregado bruto. Estos indicadores sufren una disminución debido a que en el año 2011 se vendieron los recursos destinados a la inversión en el Blanco Directo, ventas que no tendrán lugar en el 2012.

- **Incremento porcentual de la productividad del trabajo debido a cada factor (A1 (Variación en el volumen y estructura de la producción), A2 Medidas de organización del trabajo).**

$$\Delta PT_1 = \frac{A_i}{Np - \sum_{i=1}^n A_i} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = -21 / (197 + 21 - 27) * 100$$

$$\Delta PT_1 = -11.0\%$$

$$\Delta PT_2 = 27 / (218 + 21 - 27) * 100$$

$$\Delta PT_2 = 14.1\%$$

- **Determinación de la variación porcentual total de la productividad del trabajo.**

$$\Delta PTt = \sum_{i=1}^n \Delta Pi$$

$$\Delta PTt = -11.0 + 14.1$$

$$\Delta PTt = 3.1\%$$

II.6 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto (VAB).

El empleo de los números índices en el análisis de la producción.

La importancia y grado de influencia de determinados factores en la economía, cualquiera sea su nivel, se modifica constantemente como consecuencia del nivel creciente de desarrollo de la Sociedad Socialista.

Así, bajo la influencia del progreso científico-técnico, se modifica el carácter del trabajo, las condiciones de vida, la exigencia respecto a la preparación de especialistas, etc. La exigencia del análisis económico es, por tanto, el análisis factorial por cuanto brinda las herramientas para el estudio de la dinámica de un fenómeno, y con ello la posibilidad de determinar las medidas que correspondan para la erradicación de las dificultades presentadas en el período analizado.

El hecho de que las relaciones entre los indicadores sean tan disímiles y variadas da lugar a que no resulte posible la aplicación de una técnica única para cada estudio a realizar, sino que en la práctica se precisa de la utilización combinada de diferentes técnicas y procedimientos, entre las vías más comúnmente utilizadas, se encuentran los métodos gráficos, los números índices, las series cronológicas, las leyes de distribución, regresión y correlación, y las técnicas estadísticas del análisis factorial.

En este trabajo se utilizarán los números índices para el análisis de diferentes factores, en variación temporal de un indicador dado. Un número índice es una cifra promedio que resume o describe las variaciones de las series de un indicador o grupo de ellos. Con este propósito se formulan un conjunto de procedimientos, pruebas o test a fin de verificar si una fórmula de número índice, de ellos se controla el interés en la prueba de reversión de factores, la cual establece que el producto del índice de precio y el de cantidad debe ser igual al índice de valor, es decir:

$$Iv=I_p * I_q$$

A continuación se procederá a realizar un análisis de los resultados económicos de algunos indicadores. Aunque esto solo se obtiene si se combinan los índices de Paasche y Lasperyres.

Resulta así perfectamente extensible la interpretación sobre la variación del valor total a través de dos factores, a otros indicadores resultantes, basándose en el principio o criterio de la reversión de factores, lo que equivale a llevar a cabo un análisis de factores a través de números índices, considerando como ilustración algunos datos del Anexo 3, reflejados en la Tabla No. 2.4, los datos referidos al VAB (Y), el promedio de trabajadores(L), y la productividad (P).

El valor agregado bruto desciende de 2222.9 M.P en el real 2011 a 2171.0 M.P en el plan del 2012, lo que equivale a una disminución de 51.9 M.P, siendo el índice de variación del VAB igual a:

$$I_{vab} = VAB_p / VAB_r$$

$$I_{vab} = 2171.0 / 2222.9$$

$$I_{vab} = 0.976$$

Con los datos de la Tabla No. 3 se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad.

$$I_t = T_p / T_r$$

$$It = 218 / 202 * 100$$

$$It = 1.079$$

Índice de la productividad del trabajo

$$Ipt = \frac{Ipr}{Ipp}$$

$$Ipt = 9959 / 11004.46$$

$$Ipt = 0.905$$

De estos resultados se obtiene el índice de variación de VAB.

$$Ivab = (It \bullet Ipt) 100$$

$$Ivab = 1.079 * 0.905$$

$$Ivab = 0.976$$

La variación absoluta puede ser obtenida al comparar los numeradores y los denominadores de los índices calculados. A continuación se utilizará una expresión que permite determinar la influencia de la productividad del trabajo y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto a través del tiempo.

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan, así como para la reducción de los costos (*Anexo No. 4*).

II.7 Dinámica de la productividad del trabajo.

Tabla: 2.5 Dinámica de la productividad del trabajo.

No	Indicadores	U.M	Real 2011	Plan 2012	Desv.	%
1	Valor Agregado Bruto	M.P	2222.9	2171.1	-51.8	97.7
2	Fondo de Salario	M.P	1158.7	1117.1	-41.6	96.4
3	Promedio de Trabajadores	Uno	202	218	16	107.9
4	Productividad del Trabajo	Peso	11004.46	9958.72	-1045.74	90.5
5	Salario Medio	Peso	478.01	427.03	-50.98	89.3
6	Relación Salario Medio-Productividad	%	94.8	-	-	98.7

Fuente: Modelo costos y finanzas

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

$$\Delta VAB = (-1045.74) * 202 + 16 * 11004.46 + (-1045.74) * 16$$

$$\Delta VAB = -211.24 + 176.07 - 16.73$$

$$\Delta VAB = -51.8$$

Donde:

ΔVAB = Variación del Valor Agregado Bruto. 51.8 PT = Variación de la Productividad del Trabajo. 1668.36

ΔT = Variación del promedio de trabajadores. 16

$\Delta PT_0 =$ Productividad del trabajo en el periodo base (Plan) 9958.72

$T_0 =$ Promedio de trabajadores en el periodo base (Real).202

Se debe determinar las variaciones:

$$\Delta VAB = VABp - VABr$$

$$\Delta PT = PTp - PTr$$

$$\Delta T = Tp - T$$

Sustitución:

$$\Delta VAB = 2171.1 - 2222.9$$

$$\Delta VAB = -51.8$$

$$\Delta PT = 9958.72 - 11004.46$$

$$\Delta PT = -1045.74$$

$$\Delta T = 218 - 202$$

$$\Delta T = 16$$

Se prevé un decrecimiento del VAB Plan 2012 de 51.8 MP con respecto al real 2011, se debe al decrecimiento de la producción bruta por un nivel de ventas inferior al año 2011.

II.8 Conclusiones del capítulo.

En la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus se aplica el proceso de disponibilidad laboral por diferentes causas:

Como mínimo el 80% de los trabajadores deben estar vinculados directamente a la actividad comercial y además se comprueba que realmente son necesarios 197 trabajadores para cumplir los indicadores de eficiencia del año 2012 en el mismo nivel que el año base 2011. No obstante por la asimilación de los almacenes de la

industria los trabajadores planificados se elevan a 218 lo que disminuye la productividad en un 11%.

Con la realización del balance de carga y capacidad se ha determinado que el plan se puede realizar con solo 191 trabajadores por lo que por el estudio realizado se incrementa la productividad en un 14.1. La combinación de estos 2 factores uno desfavorable y otro favorable incrementan la productividad en un 3.1%.

CAPÍTULO III.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LOS SALARIOS.

III.1 Introducción.

En este capítulo se procede a analizar los sistemas de pagos que se aplican en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus, además se evalúa el efecto que sobre la productividad del trabajo y el salario medio proporcionan los trabajadores realmente necesarios.

III.2 Características generales de los sistemas de pago.

Organización de los salarios.

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, “ De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, ya que el salario constituye la forma principal de distribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requiere formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo. En todo el trabajo de Perfeccionamiento, tanto en la producción, como en los servicios, la Empresa tiene que lograr cuatro objetivos básicos:

- Obtener la más estrecha vinculación entre el salario recibido por el trabajador y los resultados económicos productivos obtenidos, tanto individuales como colectivamente, de forma tal que la retribución por el salario sea una poderosa palanca para el aumento de la producción y su eficiencia. En tal sentido, los incrementos salariales que se produzcan serán, fundamentalmente, a cuenta de la parte relativamente móvil del salario.
- Establecer una adecuada diferenciación en los salarios, de forma tal que se estimule el ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad, particularmente, en el personal de dirección de las empresas.

- Descentralizar aquellos elementos de la organización del salario que, por su naturaleza, su decisión debe corresponder a la Empresa, y así poder dar respuesta a tiempo y con la calidad debida a los cambios técnicos – económicos que se operan en la producción.
- Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas en estas bases, a partir de sus resultados económicos reales. Lo que significa que antes de aplicar la medida, se tienen que financiar el incremento de fondo de salario y otros gastos que se incurran.

Los elementos que integran el salario son los siguientes:

- Pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial
- Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.
- Pagos adicionales por laborar en nocturnidad,
- Pago por maestría y doctorado
- Pago jornada irregular a los choferes
- Pago por tiempo extraordinario
- Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de pago por resultado
- Incrementos salariales por el sobre cumplimiento de las normas de trabajo.

Las Categorías ocupacionales se definen a partir de los siguientes conceptos:

- **Ejecutivos:** Clasifican en esta categoría todos los cargos en que se ejecutan funciones de dirección a nivel de Empresa.
- **Técnico:** Abarca aquellos cargos en los cuales la ejecución de tareas y servicios técnicos principales, aseguran el proceso de producción o de prestación de servicios que caracterizan la entidad, así como los que apoyen su gestión y requieren de la aplicación de conocimientos y métodos científicos y técnicos para su cumplimiento.
- **Administrativo:** Comprende todas las funciones administrativas que se ejecutan en la Entidad, tales como: llevar registros, ficheros y archivos, operar

máquinas y toda clase de equipos de oficina, tomar dictados taquigráficos, llevar libros de contabilidad, reunir y procesar datos, entre otras.

- **Servicios:** Clasifican en esta categoría, las ocupaciones cuya descripción del contenido de trabajo abarca las tareas de apoyo a la producción o prestación de servicios.
- **Operario:** Es toda ocupación que, en la actividad principal de la entidad, por la ejecución de su contenido de trabajo y a través de los medios de trabajo, facilita el funcionamiento de los medios de producción o asegura los servicios principales para la realización de la producción o la prestación de servicios que la caracterizan de acuerdo con su objeto social.

Las ocupaciones de los operarios se sitúan en siete grupos de la escala única salarial con las siguientes tarifas horarias:

Tabla: 3.1 Tarifas horarias establecidas para los grupos de la escala única de la categoría ocupacional de operario.

Grupos de la escala única	Tarifas horarias (en pesos)
II	1.23
III	1.26
IV	1.31
V	1.34
VI	1.36
VII	1.44
VIII	1.49

Fuente: Resolución No. 30/05 emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

Las ocupaciones y cargos de las categorías ocupacionales de trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y de dirigentes se ubican en los grupos, de la escala única, siguiente:

- Las ocupaciones de trabajadores de servicios desde el Grupo I al VI, ambos inclusive.
- Las ocupaciones de trabajadores administrativos, desde el grupo III al VII, ambos inclusive.
- Los cargos técnicos desde el grupo V al XIII, ambos inclusive.
- Los cargos de dirigentes desde el grupo IV al XXII, ambos inclusive.

Tabla: 3.2 Sueldos mensuales establecidas para los grupos de la escala única de las categorías ocupacionales de dirigentes, técnicos, administrativos y servicios.

ESCALA SALARIAL ÚNICA	
Grupos	Sueldo Mensual
I	225.00
II	235.00
III	240.00
IV	250.00
V	255.00
VI	260.00
VII	275.00
VIII	285.00
IX	315.00
X	325.00
XI	365.00
XII	385.00
XIII	400.00
XIV	425.00
XV	440.00
XVI	455.00
XVII	475.00
XVIII	500.00
XIX	525.00
XX	550.00
XXI	600.00
XXII	650.00

Fuente: Resolución No. 30/05 emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

1. **Escalas y tarifas:** La organización salarial, en las empresas en perfeccionamiento, se regirá por una nueva escala y tarifas por complejidad y responsabilidad.

2. **Los calificadores ocupacionales:** En este sentido se establece que la empresa tendrá facultad para crear nuevas ocupaciones o cargos y de modificar los existentes.

Podrán existir calificadores de ocupaciones comunes a toda la economía, o de determinada rama que servirán de guía a las empresas para la conformación de sus indicadores específicos de ocupaciones.

3. **Las formas y sistemas de pago:** Se diseñarán, aprobarán y aplicarán por la dirección de la empresa:
 - 3.1. En los sistemas de pago a destajo no existen límites en la cuantía del salario que debiera devengar el trabajador y se aplican a los trabajadores vinculados directamente al proceso productivo siempre que sea factible.
 - 3.2. En los sistemas de pago por indicadores directos de la producción y los servicios al igual que en los sistemas de pago por rendimiento tampoco existen límites en el salario a devengar por cada trabajador. Estos sistemas de pago se aplican a los trabajadores vinculados directamente al proceso productivo cuando resulta imposible aplicar el pago por destajo en cualquiera de sus modalidades.
 - 3.3. En los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción y los servicios el pago por resultados solo puede alcanzar hasta el 30% del salario base de cálculo y se utilizan cuando no es factible aplicar alguno de los sistemas anteriores.
 - 3.4. A los trabajadores de las áreas de regulación y control se les aplica un sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia con un límite del 30% del salario base de cálculo.

III.3 Principios básicos para establecer los sistemas salariales.

Entre los principios básicos para la aplicación de los sistemas salariales se encuentran:

- Se aplican como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- No se puede aprobar en ningún caso pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida.
- Deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario

medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.

- Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

III.4 Formas y sistemas de pago. Generalidades.

La Sucursal Sancti Spiritus utiliza 10 sistemas de pago:

- Un destajo colectivo para la descarga de fertilizantes,
- Dos por coeficiente normativo de salario (uno de ellos para los choferes dedicados a la transportación de mercancías y otro para la producción de alimentos en la Finca de Auto Consumo).
- Seis por indicadores específicos de la producción y los servicios en sus dos modalidades (con un indicador formador y de 3 a 6 indicadores formadores)
 1. Para los trabajadores de seguridad y protección.
 2. Para los trabajadores de los almacenes.
 3. Para los trabajadores del área comercial
 4. Para el área de servicios internos y choferes de equipos ligeros y transporte de personal.
 5. Por índice de satisfacción del cliente para los trabajadores del comedor
 6. Por el coeficiente de disponibilidad técnica para los trabajadores del taller automotor
- Uno por indicadores generales o de eficiencia para los trabajadores de las áreas de regulación y control de la Sucursal y sus Agencias.
(Ver Anexo No.5)

Para la aplicación de la forma de pago a tiempo se utilizan los siguientes sistemas de pago:

Tarifa horaria: La magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas pérdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por el salario básico expresado en horas.

Sueldo fijo: La magnitud del salario se determina descontando del salario quincenal las horas de ausencia (incluye infracciones del horario de trabajo) multiplicadas la división del salario mensual entre 190.6. A los efectos de uniformar los cálculos las infracciones se acumulan durante el mes y se descontarán en la segunda quincena redondeando a una hora a partir de 31 minutos.

III.5 Los sistemas de estimulación de la Sucursal Sancti Spíritus.

Los sistemas de pago por resultados están integrados por los siguientes elementos:

Objetivos: Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como cumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los costos y gastos, aumentar y cumplir el plan de utilidades, así como cumplir con los aportes, en los casos que corresponda.

Indicadores: Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan de la organización, definen como se forma el salario, establecen parámetros a alcanzar y determinan el monto del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.

Formación del salario: Define el procedimiento de su cálculo, a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. En correspondencia con los resultados alcanzados, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan.

Trabajadores abarcados: Son los comprendidos en el sistema de pago por categoría ocupacional y área de trabajo.

Periodo de evaluación de los indicadores: Es el que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores del salario y el cumplimiento de cada trabajador.

Distribución del salario: Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial o el coeficiente de participación laboral.

Certificación del cumplimiento de los indicadores:

Se establecen los funcionarios facultados para certificar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes. Una vez aprobado el sistema de pago por el nivel facultado, la dirección de la entidad, de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento y se imparten seminarios a los funcionarios de la organización responsabilizados con su implementación, y a los dirigentes sindicales, a los efectos de prepararlos para su correcta aplicación.

Cuando por auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, la entidad reciba la calificación de deficiente o mal, el jefe máximo de la misma está obligado a suspender el derecho de obtener incrementos salariales por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores, debiéndose mantener las penalizaciones salariales por el incumplimiento de los indicadores formadores, a los miembros del consejo de dirección de ese nivel y a los dirigentes de las unidades organizativas y organizaciones empresariales de base implicadas en este resultado, informándolo a la organización sindical y a los trabajadores, así como a su jefe administrativo inmediato superior y al jefe del organismo o la entidad nacional al que se subordina.

Características de los sistemas:

- Abarca a todos los trabajadores que laboran en la Empresa.
- Para determinar el monto a pagar por resultado a cada trabajador se partirá de lo establecido en cada sistema:

1. Para el destajo colectivo y el coeficiente normativo de salario en la producción de alimentos se partirá del salario formado, el salario según tiempo real trabajado, el CPL y el cumplimiento del indicador condicionante.
 2. Para el coeficiente normativo de salario para la transportación de mercancías se calculará de forma individual el salario formado y el cumplimiento o no del indicador condicionante. Se estructura el salario en según tiempo real trabajado y por resultados.
 3. En los restantes sistemas se partirá del salario base de cálculo, se multiplicará por el cumplimiento de los indicadores formadores individuales o colectivos (hasta un 30%), por el resultado individual de la evaluación del desempeño y se tendrá en cuenta el cumplimiento de los indicadores condicionantes colectivo o individuales.
- No puede deteriorar la relación salario medio productividad

III.6 Análisis de la variación del fondo de salario y el salario medio.

Para conocer las verdaderas causas que afectan el fondo de salario, así como el salario medio en la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus, es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que nos permitirán acercarnos a la realidad.

Salario: Representa la parte del ingreso nacional que se distribuye y redistribuye entre los trabajadores con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo entregado.

Fondo de Salario: Representa el conjunto de los sueldos jornales y otras retribuciones devengadas en dinero por los trabajadores.

Análisis de la variación del Fondo de Salario

- Análisis absoluto del fondo de salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

FSr: Fondo de salario real.

FSp: Fondo de salario plan.

Esta variación se expresa en peso.

- Análisis relativo del fondo de salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

A continuación la forma de expresión de la variación del salario medio:

Se expresa en peso.

- Análisis absoluto de salario medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

Donde:

SMr: Salario medio real.

SMp: Salario medio plan.

Se expresa en por ciento.

- Análisis relativo del salario medio.

$$\Delta SM = SMr / SMp * 100$$

Esta variación se expresa en por ciento.

- Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Donde:

Tr Promedio de trabajadores real.

Tp Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Análisis de la variación del fondo de salario.

Para el análisis se parte de la siguiente expresión, tomando en cuenta los datos reflejados (ver Anexo No.4)

$$\Delta FS = (SM_1 * T_1) - (SM_0 * T_0)$$

Donde:

Δ FS = Variación del fondo de salario.

Δ SM = Variación del salario medio.

Δ T = Variación del promedio de trabajadores.

SMo = Salario medio en el periodo base (Real).

To = Promedio de trabajadores en el periodo base (Real).

Sustituyendo para obtener Δ FS del plan 2012:

$$\Delta \text{ FS} = \{[(427.03 \cdot 218) - (478.01 \cdot 202)] \cdot 12\} / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = [(93092.54 - 96558.02) \cdot 12] / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = 41.6 \text{ MP}$$

Variación del fondo de salarios debido del promedio de trabajadores:

$$\Delta \text{ FS} = \Delta T \cdot \text{SMo} \cdot 12 / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = (16) \cdot (478.01) \cdot 12 / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = 91.8$$

El incremento de 16 trabajadores en el promedio planificado aumenta 91.8 MP el fondo de salario.

Variación del fondo de salarios debido al salario medio:

$$\Delta \text{ FS} = \Delta \text{ SM} \cdot T1 \cdot 12 / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = (-50.98) \cdot 218 \cdot 12 / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = -133.4$$

La disminución del salario medio mensual planificado en 50.98 pesos por trabajador reduce en 133.4 MP en el fondo de salario

III.7 Análisis de la relación salario medio-productividad del trabajo.

Para iniciar este análisis se debe tener en cuenta todos los indicadores que intervienen en la correlación. La planificación del factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de los sistemas de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de las Empresas.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar en el plan, el incremento de los volúmenes de producción que se llevan a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elevarse el plan de salarios de la empresa, es preciso mantener la relación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio, ello permite la disminución del costo y el aumento consecuente de la ganancia de la empresa, elevando su eficiencia y permitiendo a nivel de la economía que se establezcan proporciones correctas.

Esta relación se determina por la siguiente fórmula:

$$R=ISM/IPT$$

Donde:

R = Relación del SM con respecto a la PT.

IPT = Índice de variación de la productividad del trabajo

$$IPT=PT_1/PT_0$$

PT_1 = Productividad del trabajo real.

PT_0 = Productividad del trabajo plan.

ISM=SM₁/SM₀

ISM = Índice de variación del salario medio.

SM₁ = Salario medio real.

SM₀ = Salario medio plan.

Si $R < 1$ es favorable la relación.

Si $R > 1$ es desfavorable la relación.

A partir de la información anterior se puede determinar la relación para el real del año 2011.

$R=ISM/IPT$

$R=1.117/1.179$

$0.947 < 1.00$

La relación es favorable ya que el crecimiento del salario medio se encuentra por debajo del crecimiento de la productividad del trabajo, lo que demuestra que se está pagando con respaldo material.

III.8 Análisis de la correlación salario medio – productividad del trabajo con los trabajadores planificados para el 2012.

En el epígrafe anterior se aprecia que el incremento de la productividad del trabajo fue superior al crecimiento del salario medio, lo que evidencia una correlación favorable entre ambos indicadores

Tabla: 3.3 Indicador económico.

Indicadores	UM	Real 2011	Plan Aprobado 2012	%
Fondo de salario	M.P	1158.7	1117.1	96.4
Promedio de trabajadores	Uno	202	218	107.9
Productividad del trabajo	Peso	11004.46	9958.72	90.5
Salario medio	Peso	478.01	427.03	89.3
Correlación salario medio-productividad	Peso	0.5213	0.5146	98.7

Fuente: Modelo 2 Planificación

Esta correlación se determina por la siguiente fórmula:

$$K = \frac{ISM}{IPT}$$

Donde:

K = Coeficiente de correlación del SM con respecto a la PT.

IPT = Índice de variación de la productividad del trabajo

ISM = Índice de variación del salario medio.

Si $K < 1$ es favorable la correlación.

A partir de la información anterior se puede determinar la correlación.

$$K = \frac{ISM}{IPT}$$

$$K = 0.893 / 0.905 = 0.986$$

$$0.893 < 0.905$$

La correlación es favorable, no obstante es debido a la disminución del salario medio en mayor por ciento que la productividad.

CONCLUSIONES:

Una vez concluida nuestra investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica confirmaron el empleo de una amplia bibliografía, muy actual, así como resoluciones y normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Se pudo conocer que la Empresa de Logística AZUMAT, Sucursal Sancti Spíritus es una entidad que presta servicios por excelencia con la tarea de mantener en cada puesto de trabajo quienes sean realmente necesarios y más idóneos, para elevar la productividad y ser más eficientes.
- Si se logra una estrecha vinculación entre el salario recibido por el trabajador y los resultados económicos obtenidos, se logra que la retribución por el salario sea una poderosa palanca para el aumento de la comercialización y su eficiencia.
- Al analizar los sistemas de pago se evidencia que los mismos durante el año 2011 se realizaron con respaldo material pues la relación salario medio - productividad del trabajo se cumple.
- Con la aplicación del cálculo de plantilla según el estudio realizado (Balance de Carga y Capacidad), se pudo conocer que en el Plan de Negocios para el 2012 existen cargos por encima de los trabajadores necesarios dados por el estudio, por lo que la productividad decrece, y aunque al determinar la correlación salario medio – productividad del trabajo para el Plan 2012, la misma resulta favorable, es debido al decrecimiento del salario medio en un % mayor que el decrecimiento de la productividad.

RECOMENDACIONES:

Una vez concluida nuestra investigación se arribó a las siguientes recomendaciones:

- La dirección de la Sucursal debe acometer un conjunto de medidas que contribuyan a la capacitación de su personal en cuanto al proceso de reordenamiento laboral.
- La dirección de la Sucursal debe seguir realizando estudios y análisis económicos que le permitan evaluar la fuerza de trabajo y elevar la productividad.
- El Consejo de Dirección debe analizar periódicamente los indicadores de empleo y salarios de la Sucursal siendo estos de pleno conocimiento de todos los miembros del Consejo para la toma de decisiones inmediatas.
- Ajustar la plantilla de la Sucursal al número de trabajadores necesarios según el estudio de carga y capacidad realizado para lograr un crecimiento en la productividad del trabajo a pesar del efecto negativo de la asimilación de los almacenes de la industria.

BIBLIOGRAFIA:

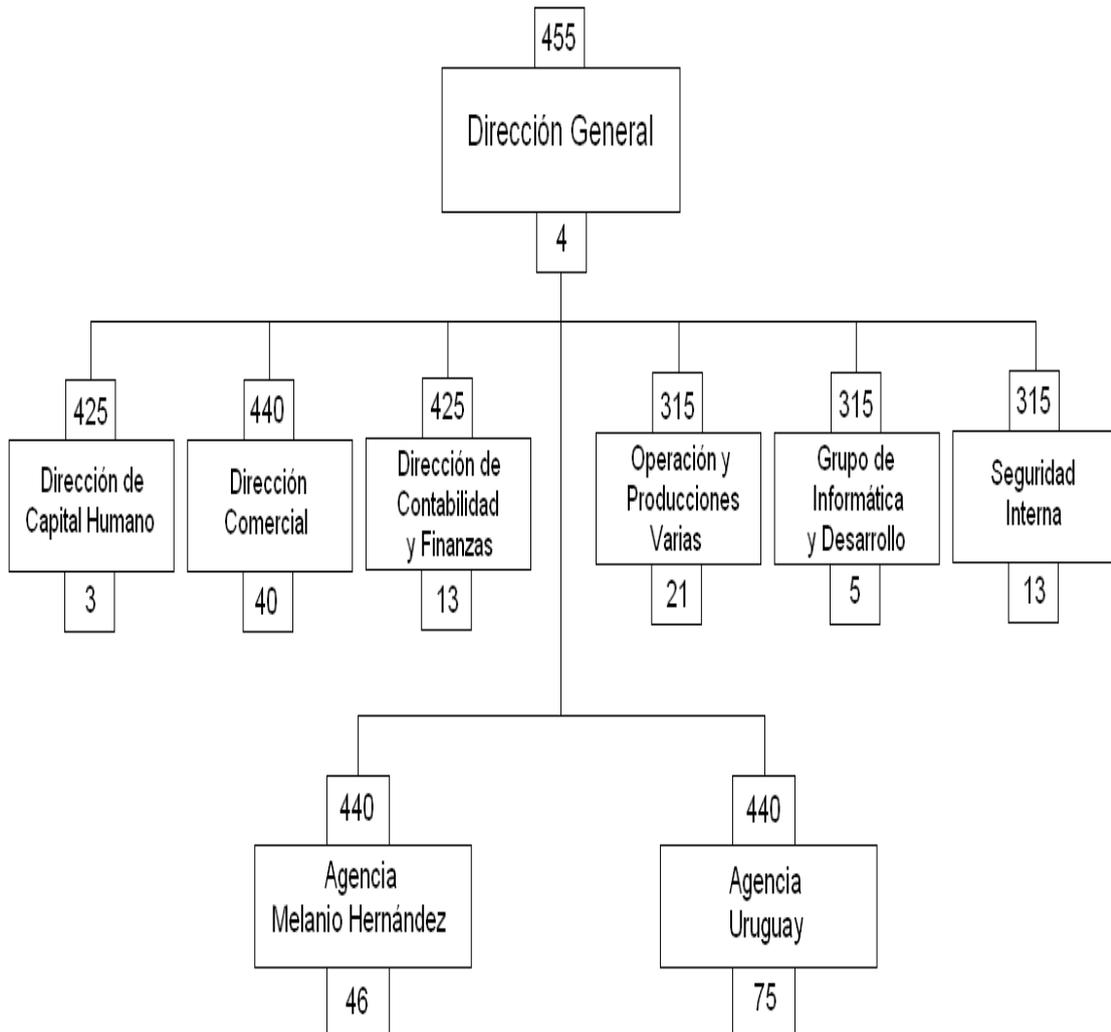
- ❖ Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
- ❖ Apalkov, Vladislav y Coautores. Metodología para el cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera. La Habana. Economía y Desarrollo. No. 84 1985. P.21-29.
- ❖ Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
- ❖ Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
- ❖ Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996.
- ❖ Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
- ❖ González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
- ❖ Linares Cervela, Luis. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
- ❖ Lineamientos de la política económica y social de Cuba. VI Congreso del PCC.
- ❖ Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.
- ❖ Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.
- ❖ Manual de la Política de Empleo. Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS). Ciudad de la Habana, 1993. P. 32 – 96.
- ❖ Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.

- ❖ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana) 7 de Noviembre de 1997.
- ❖ Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 26 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- ❖ Resolución No. 27 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 29 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 30 del 2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 9 del 2008 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 34 del 2011 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Resolución No. 36 del 2010 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- ❖ Tablada Pérez, Carlos. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. La Habana. Ediciones Casa de las Américas.1987.
- ❖ Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana) (2) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
- ❖ Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.

Anexo 1.

Organigrama de la Sucursal Sancti Spiritus

Plantilla proyectada 220



ANEXO NO 2.

DETERMINACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO.

Determinación anual de la carga de trabajo en horas.					
Puesto de trabajo: Técnico A gestión de recursos humanos.					
No	Descripción de la tarea	Duración	Periodicidad	Factor	Tiempo anual
1	Imprimir los modelos para el registro de asistencia.	1	Quincenal	24	24
2	Pasar raya rojas y actualizar los registros de asistencia.	0,25	Diario	280	70
3	Elaborar el análisis periódico de ausentismo.	8	Quincenal	24	192
4	Elaborar pre Nómina.	8	Quincenal	24	192
5	Imprimir los modelos para el PXR	1	Mensual	12	12
6	Hacer resumen y análisis del PXR.	2	Mensual	12	24
7	Elaborar nómina de estimulación en CUC.	8	Mensual	12	96
8	Actualizar las tarjetas SNC-2-25.	16	Mensual	12	192
9	Cerrar la tarjeta SNC-2-25 y presentarla al trabajador para que la firme.	32	Anual	1	32
10	Confeccionar el modelo SNC-1-25 al causar baja el trabajador.	0,5	Eventual	16	8
11	Tramitar jubilaciones.	16	Eventual	2	32
12	Tramitar licencia maternidad.	16	Eventual	1	16
13	Conciliar la fuerza de trabajo con la dirección de trabajo municipal.	4	Mensual	12	48
14	Actualización sistemática de la plantilla.	1	Eventual	16	16
15	Actualización registro militar.	0,5	Eventual	16	8
16	Elaboración de la hoja resumen y actualización del expediente laboral por baja del trabajador.	3	Eventual	16	48
17	Actualización anual de los expedientes laborales	24	Anual	1	24
18	Actualización anual de la Plantilla	16	Anual	1	16

19	Actualización de los expedientes laborales por movimiento de la fuerza de trabajo.	3	Eventual	16	48
20	Revisión conjunta del expediente laboral	40	Anual	1	40
21	Recoger expedientes laborales de los trabajadores de nuevo ingreso.	4	Eventual	16	64
22	Elaboración de contratos de trabajo.	0,5	Eventual	16	8
23	Asesorar a los jefes directos en el establecimiento de las tareas de cada trabajador para la evaluación del desempeño.	48	Anual	1	48
24	Realizar la Autoevaluación.	4	Mensual	12	48
25	Revisar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Agencia.	16	Mensual	12	192
26	Asistir a reuniones.	4	Eventual	18	72
27	Atender a las inspecciones y controles.	4	Eventual	20	80
28	Participación en el matutino.	0,5	Semanal	52	26
29	Elaborar la información mensual.	8	Mensual	12	96
30	Realizar el día de capacitación.	1	Mensual	12	12
31	Elaborar programa de vacaciones.	16	Anual	1	16
32	Reunión de la brigada de trabajo socialista.	2	Semanal	52	104
33	Tareas imprevistas.	4	Imprevistas	26	104
Total					2008

ANEXO No 3.

RESULTADOS ECONÓMICOS

Indicadores	um	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	Diferencia	Variación	Plan 2012
Producción bruta	MP	2924.8	2508.6	3090.6	582.0	123.2	2913.9
Valor Agregado Bruto	MP	1845.4	1913.9	2222.9	309.0	116.1	2171.0
Fondo de salario	MP	1209.0	1052.4	1158.7	106.3	110.1	1117.1
Promedio de trabajadores	UNO	207	205	202	-3	98.5	218
Productividad del trabajo	PESO	8914.98	9336.10	11004.46	1668.36	117.9	9958.72
Salario Medio	PESO	486.71	427.80	478.01	50.21	111.7	427.03
Gasto de salario/VAB	PESO	0.6551	0.5499	0.5213	-0.0286	94.8	0.5146

ANEXO No 4.

DINÁMICA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO.

Nº	Indicadores	U.M	Plan 2011	Real 2011	Desv.	%
1	Valor Agregado Bruto.	MP	1913.9	2222.9	309.0	116.1
2	Fondo de salario.	MP	1052.4	1158.7	106.3	110.1
3	Promedio de trabajadores.	UNO	205	202	-3	98.5
4	Productividad del trabajo.	PESO	9336.10	11004.46	1668.36	117.9
5	Salario medio mensual	PESO	427.80	478.01	50.21	111.7
6	Relación salario medio – productividad del trabajo.	PESO	0.5499	0.5213	-0.0286	94.8

ANEXO NO 5.

SISTEMAS DE PAGOS.

Sistema de pago a destajo colectivo para los trabajadores de la actividad de carga, descarga, estiba y organización en almacenes de fertilizantes.

Indicadores:

Indicador formador: Cumplimiento de la norma real productiva colectiva de la brigada.

Indicador condicionante: Cumplir con la disciplina tecnológica establecida en la manipulación de cada tipo de producto.

De incumplirse este indicador se disminuirá el salario por resultados en exceso al salario según tiempo real trabajado, en el 20 %.

Formación del salario: El salario de los trabajadores se determina de acuerdo con el volumen de trabajo definido por la cantidad de producción cumplido por todos los miembros de la brigada y la tasa colectiva definida para la realización del trabajo.

La base de cálculo para determinar la tasa colectiva es el salario de la escala, el pago de condiciones laborales anormales (CLA) establecido por la Instrucción 429/80 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social más el pago adicional por la implantación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Se aplican normas de rendimiento

Actividad	U/M	Norma de tiempo	Norma de rendimiento	Tasa a destajo
Carga o descarga, estiba y organización del fertilizantes, herbicida y cal.	TN	4.648546	34.8641	2.701060

En este sistema de pago los trabajadores reciben el salario según la producción realizada por lo tanto no es aplicable la penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador.

De incurrir la empresa en pérdidas, los trabajadores abarcados en este sistema, no serán afectados y reciben el salario por resultados, según lo definido en el sistema de pago.

Distribución del salario formado:

Se utiliza el coeficiente de participación laboral (CPL con un valor entre 0 y 2) que se multiplica por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador formándose así un salario de cálculo.

Sistema de pago por coeficiente de salario normativo por peso de ingreso por cada chofer de transportación de mercancías de la sucursal Sancti Spíritus.

Indicadores:

Indicador Formador: Ingreso real quincenal de cada chofer.

Indicadores condicionantes: Cumplimiento del índice de consumo de combustible planificado quincenal, en litros/ Km recorrido.

El no cumplimiento de este indicador afecta la cuantía formada en exceso al salario por tiempo real trabajado en un 30 %..

Formación del salario: Se determina el coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso planificado (CNSP/PI).

El fondo formado (FF) resulta de la multiplicación del coeficiente normativo de salario planificado por peso de ingreso quincenal planificado (CNSP/PI) por los ingresos reales (IR) quincenal.

En el fondo de salario planificado se considerará el salario escala, el pago por condiciones laborales anormales establecido por la Instrucción 4316/85 del extinto Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social para los choferes A, B C de transportación de combustibles y el pago adicional por implantar el sistema de dirección y gestión empresarial que constituyen base de cálculo para el salario por resultados.

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el salario por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía definida en el sistema de pago.

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.

Sistema de pago por el coeficiente normativo de salario por peso de producción facturada para los trabajadores de las brigadas y fincas de producciones agropecuarias y centros de elaboración de alimentos de las sucursales y agencias.

Indicadores:

Indicador formador: Producción facturada real mensual en valor de cada brigada, finca o centro de elaboración.

Indicadores condicionantes: No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de cada brigada, finca o centro de elaboración.

El incumplimiento de este indicador afecta la cuantía formada en exceso al salario por tiempo real trabajado hasta el límite que no se deteriore el indicador.

Formación del salario: Se determina el coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado (CNSP/PP).

En el fondo de salario planificado se considerará el salario escala y el pago adicional por implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

El fondo formado (FF) resulta de la multiplicación del Coeficiente Normativo de Salario Planificado por Peso de Producción Planificado (CNSP/PP) por la Producción Real (PR) facturada mensual, o sea:

Entonces, el salario por resultados (SR) obtenido (por sobre cumplimiento) es la diferencia del fondo formado (FF) menos el salario según tiempo real trabajado (STRT)

En el caso de que se produzca incumplimiento en el indicador formador, el sistema penaliza directamente el salario por lo que no procede aplicar, en este caso, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

De incurrir la empresa en pérdidas acumuladas y haberse formado un salario por resultados superior al salario según tiempo real trabajado, los trabajadores abarcados por este sistema de pago, percibirán todo el salario formado, sin afectaciones.

Distribución del salario formado: Se utiliza el Coeficiente de Participación Laboral (CPL con un valor entre 0 y 2) que se multiplica por el salario por tiempo real trabajado de cada trabajador formándose así un salario de cálculo.

Sistema de pago para los trabajadores vinculados directamente a la actividad de seguridad y protección de las sucursales y agencias

Indicadores:

Indicadores Formadores y Cuantías:

Indicadores formadores	Cuantía(%) por cumplir indicador formador	Cuantía(%) por incumplir el indicador formador
Cumplir de forma eficiente con los procedimientos profesionales establecidos (¹).	10	-10
Mantener los medios en buen estado técnico y haciendo uso correcto del mismo	5	-5
No existencia de hechos delictivos.	15	Se afectan los implicados (²)
Total	30	-30

(¹) Se entiende por procedimientos profesionales establecidos, el cumplimiento de los horarios de guardia, la rotación en los turnos, el cumplimiento de los recorridos, la entrega de guardia, entre otros.

(²) Cuando ocurra un hecho delictivo en un objetivo, el Jefe de Grupo, el Jefe de Turno, los Agentes de Seguridad y Protección correspondiente al turno donde ocurrió el hecho delictivo, pierden totalmente el derecho al pago por resultados por el cumplimiento de todos los indicadores formadores y se les penaliza el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial, según tiempo real trabajado, en un 30% al Jefe de Grupo y al Jefe de Turno y en un 25 % a los Agentes de Seguridad y Protección implicados.

La cuantía de la penalización por el incumplimiento de los indicadores formadores, será como máximo del 30%. El resto del personal acogido al sistema de pago, cuando ocurre un hecho delictivo y no estén implicados en el mismo, por no ocurrir en el objetivo que custodia, ni en su turno, percibirá el pago por resultados que corresponda de la sumatoria algebraica de los por cientos establecidos para los

indicadores que se cumplen y de los por cientos establecidos para los indicadores que se incumplen.

Indicador Condicionante: No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Sucursal o Agencia según corresponda.

El no cumplimiento de esta condición afecta en un 20 % el pago de salario por resultados al personal abarcado en este sistema, percibiendo el salario escala más los pagos adicionales establecidos según el tiempo real trabajado.

Formación del salario:

El salario por resultados del trabajador, está dado por la sumatoria algebraica de los valores establecidos para los indicadores que se cumplen y de los valores establecidos para los indicadores que se incumplen, según el caso.

El salario base de cálculo es el salario escala, el pago por nocturnidad establecido por la Resolución 27/06 del MTSS y el Pago Adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial según el tiempo real trabajado.

Si el resultado de la suma algebraica anterior da positivo, hubo cumplimiento de los indicadores formadores en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, expresado en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado da negativo, se han incumplido los indicadores formadores y por consiguiente, se penalizará el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta las magnitudes siguientes:

Cuando la empresa incurra en pérdidas y se cumplen los indicadores formadores los trabajadores cobran el salario formado por resultados sin afectación.

Distribución del salario: La distribución del salario se realiza de manera individual. El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado más el salario por resultados, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante si procediera.

Sistema de pago por indicadores específicos para los trabajadores de los almacenes en las sucursales y agencias.

Indicadores:

Indicadores formadores: Para los Jefes de Base de Almacenes, Jefes de Nave, Jefes de Brigadas, Encargados y Dependientes de Almacén, Encargados de Distribución, Operadores A, B, C y D de Base Receptora de Amoniaco y Dependiente Transportador de mercancías.

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Correcta recepción de la mercancía.	9	-7
Garantizar las entregas de las mercancías en correspondencia con declaración de conformidad.	8	-7
Adecuada organización del almacenaje y limpieza del almacén.	7	-5
Cumplir con el conteo físico del inventario del 10 % mensual	6	-6
Total	30	-25

Para ayudantes (Estibadores)

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Cumplir con las normas de almacenamiento de las mercancías que cargan y descargan.	12	-12
Cumplir con la organización y limpieza de las áreas	10	-10
Usar correctamente los medios de protección individual.	8	-8
Total	30	-30

Nota: en el caso de los Ayudantes, que participan en la campaña de fertilizantes, se podrán acoger al sistema de pago de Destajo Colectivo para la actividad de cargue y descargue de fertilizantes y herbicidas, durante el tiempo que dure la misma,

Para los Operadores de Montacargas y Equipos de Izaje

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Adecuado cuidado y explotación del equipo	12	-10
Cumplir con las normas de manipulación de las mercancías en las cargas y descargas	10	-10
Cumplir con el cronograma diario del trabajo planificado por áreas.	8	-5
Total	30	-25

Indicador condicionante: No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Sucursal o Agencia según corresponda.

El no cumplimiento de esta condición afecta en un 20 % el pago de salario por resultados al personal abarcado en este sistema.

Formación del Salario:

Para determinar la cuantía de salario por resultados se considera el salario escala más el incremento del Pago Adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y el pago por la categoría del almacén que establece la Resolución 165/2006 del MTSS y el pago por laborar en condiciones anormales a los ayudantes que realizan la actividad de estiba que establece la Instrucción 429/80 del CETSS según el tiempo real trabajado

Debe tenerse presente que la magnitud porcentual total de la penalización a aplicar, no podrá exceder los topes establecidos para cada caso, de acuerdo con lo definido en la legislación vigente, por lo que en los casos que la exceda debe ajustarse a las cuantías de penalización máxima de la tabla anterior.

Cuando la empresa incurra en pérdidas y se cumplen los indicadores formadores, los trabajadores abarcados cobran el salario formado sin afectación.

Distribución del salario formado:

El salario se distribuye de forma individual. El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento de los indicadores formadores, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

Sistema de pago para los trabajadores de las áreas, grupos y brigadas comerciales, recepción y facturación, áreas y brigadas de operaciones y brigadas de transportación de mercancías de las sucursales y las agencias

Indicadores:

Indicadores Formadores: Para los trabajadores de las Áreas, Grupos y Brigadas Comerciales, Recepción y Facturación.

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Coincidencia entre el estado de cuenta de inventarios del área comercial con el balance económico SILA(*)	14	-14
Cumplimiento del plan mensual de facturación a nivel de sucursal o agencia, según corresponda	10	-10
Mantener las cuentas por cobrar y pagar en los términos contratados y conciliados	6	-6
Total	30	-30

(*) Sistema Automatizado para el control de los inventarios.

Para los trabajadores de las Áreas de Operaciones y Brigadas de Transportación de Mercancías de las Sucursales y las Agencias

Indicadores formadores	Cuantía (%) por cumplir indicador formador	Cuantía (%) por incumplir el indicador formador
Cumplir la programación mensual de trabajo.	12	-12
No tener faltantes y/o deterioro en la mercancía transportada.	10	-10
Entregar los documentos establecidos para el proceso de transportación y comercialización con la calidad requerida.	8	-8
Total	30	-30

Para todos los trabajadores abarcados

Indicador condicionante: No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Sucursal o Agencia según corresponda.

El no cumplimiento de esta condición afecta en un 20 % el pago de salario por resultados al personal abarcado en este sistema.

Para los Choferes de las Brigadas de Transportación de Mercancías de las Sucursales y las Agencias:

Cumplimiento del índice de consumo de combustible planificado mensual en Litros/Km recorridos

El incumplimiento de este indicador afecta el 100 % el salario por resultados formado.

Formación del Salario

Para determinar la cuantía de salario por resultados se considera el salario escala, el pago por horario irregular que establece la Resolución 997/81, el pago por condiciones laborales anormales establecido por la Instrucción 4316/85 del extinto Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social para los choferes A, B C de transportación de combustibles más el incremento del Pago Adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial según el tiempo real trabajado.

Si el resultado anterior es positivo, existe cumplimiento de los indicadores formadores en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento. Para la determinación del pago por resultados obtenido se multiplica el salario por tiempo real trabajado de los trabajadores abarcados por el valor resultante en por ciento de la suma algebraica.

Cuando la empresa incurra en pérdidas y se cumplen los indicadores formadores, los trabajadores abarcados cobran el salario formado sin afectación, con la excepción de los trabajadores que se relacionan a continuación, a los que se les afectará el 20 % de la diferencia del salario por resultado y el salario por tiempo real trabajado.

Relación de trabajadores a los que se les afecta el pago por resultados.

1. Jefes de Áreas Comerciales.
2. Técnicos y Especialistas de los Grupos del área Comercial de la Sucursal.
3. Jefes de Área de Operaciones.
4. Técnicos y Especialistas del área de Operaciones de la Sucursal.

Distribución del salario:

El salario se distribuye de forma individual. El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento de los indicadores formadores, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

Sistema de pago por indicadores específicos para servicios internos, limpieza, choferes de transporte ligero y transporte de personal para las sucursales y agencias.

Indicadores:

Indicadores formadores:

Para los trabajadores de limpieza.

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Cumplimiento de los servicios asignados con la calidad requerida.	18	-18
No tener quejas y/o reclamaciones por el servicio prestado durante el mes.	6	-6
Cuidado y conservación de los medios asignados.	6	-6
Total	30	-30

(*) Incluye la Recepción, limpieza y el mantenimiento de los inmuebles según la ocupación del trabajador.

Para los choferes de transporte ligero.

Indicadores formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Adecuado cuidado y explotación del equipo.	12	-12
Cumplimiento del índice de consumo de combustible planificado mensual, en litros/ Km. Recorrido.	12	-12
Confeccionar y actualizar las hojas de ruta con la calidad requerida.	6	-6
Total	30	-30

Para los choferes de transporte de personal

Indicadores Formadores	Cuantía por cumplir indicador formador	Cuantía por incumplir el indicador formador
Cumplimiento con el itinerario y horarios establecidos.	10	-10
Adecuado cuidado y explotación del equipo.	8	-8
Cumplimiento del índice de consumo de combustible planificado mensual, en litros/ Km. Recorrido.	6	-6
Confeccionar y actualizar las hojas de ruta con la calidad requerida.	6	-6
Total	30	-30

Indicador condicionante: No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Sucursal o Agencia según corresponda.

El no cumplimiento de esta condición afecta en un 15 % el pago de salario por resultados al personal abarcado en este sistema.

Formación del salario:

Para determinar la cuantía de salario por resultados se considera el salario escala más el incremento del Pago Adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y el pago por lo que establece la Resolución 997/1981 del extinto CETSS que define el pago del horario irregular para los choferes y las condiciones laborales anormales que establece la Instrucción 429/80 del CETSS según el tiempo real trabajado.

Distribución del salario formado

El salario se distribuye de forma individual. El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento de los indicadores formadores, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

Sistema de pago por el cumplimiento del índice de satisfacción del cliente para las áreas de servicios internos, los comedores y cafeterías de las sucursales y agencias.

Indicadores

Indicador formador: Índice de satisfacción del cliente.

Indicador condicionante:

- No deteriorar el costo por peso de ingreso mensual planificado del comedor, Casa de Visita, Hotelito o Villa Tahon según corresponda.
- No afectación a la propiedad estatal.

Si se incumple el primer indicador se afecta en un 30 % el salario por resultados formado.

Si se incumple el segundo indicador se afecta en su totalidad el pago por resultado formado.

Formación del salario

El índice de satisfacción del cliente se calcula mediante encuestas que se realizan a los trabajadores que reciben estos servicios en la agencia o en la sucursal cuya muestra será de 30 %.

El pago por resultados de cada trabajador, por el cumplimiento del indicador formador, resulta de la multiplicación de la suma del salario escala más el Pago Adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

según tiempo real trabajado, por el por ciento que corresponda por el cumplimiento del Índice de Satisfacción del Cliente que se logre, de acuerdo a las indicaciones contenidas en el Anexo 1 a este sistema de pago y la tabla anterior.

Cuando el índice de satisfacción del cliente resulte inferior al 70%, no procede el pago por resultados y se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento en la proporción indicada en la tabla anterior.

Cuando la empresa incurra en pérdidas, y se cumpla el indicador formador, los trabajadores de la categoría de servicios y operario no recibirán afectación alguna por este concepto. En el caso de los dirigentes, técnicos y administrativos abarcados en este sistema, se les afectará el 20 % de la diferencia entre el salario por resultados y el salario por tiempo real trabajado.

Distribución del salario formado: El salario se distribuye de manera individual. El salario total a devengar por el trabajador, resulta de la suma del salario según el tiempo real trabajado más el salario por resultados, por el cumplimiento que se obtenga del indicador formador una vez deducida la afectación por el incumplimiento de los indicadores condicionantes, si procediere.

Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos para los trabajadores de las áreas de regulación y control de las sucursales y agencias.

Indicadores:

Indicador formador: Cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de ingresos acumulado de cada Sucursal ó Agencia según corresponda.

Indicadores condicionantes:

Para los trabajadores de las Sucursales excepto el personal de las Agencias.

- No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Sucursal.

Para los trabajadores de la Agencias.

- No deteriorar el gasto planificado total por peso de ingreso total acumulado de la Agencia.

El no cumplimiento de esta condición afecta el 100 % del Pago por resultados al personal abarcado por este sistema, obteniéndose sólo el salario escala más el pago adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial según el tiempo real trabajado y los otros pagos adicionales legalmente aprobados que se describen en más adelante .

Para todos los trabajadores.

- Evaluación de los resultados individuales del trabajo.

Formación del salario:

El salario por resultados (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el incremento por el pago por nocturnidad establecido por la Resolución 27/06 del MTSS para los trabajadores del Grupo Sala de Análisis a los que corresponda y el pago adicional por la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial según el tiempo real trabajado.

De incumplirse el indicador formador se penalizará el pago adicional por implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial según tiempo real trabajado en las proporciones que se indican en la tabla anterior.

En el caso que la empresa incurra en pérdidas pero los trabajadores de la sucursal o la agencia cumplan sus indicadores formadores, al personal técnico, dirigente y trabajadores administrativos abarcado por este sistema se aplica una afectación de un 20 % de la diferencia entre el salario por resultado y el salario según tiempo real trabajado.