



**Universidad de Sancti-Spíritus.
“José Martí Pérez”.
Facultad de Contabilidad y Finanzas.
FUM “Julio Antonio Mella”.**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “Evaluación económica del reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad”.

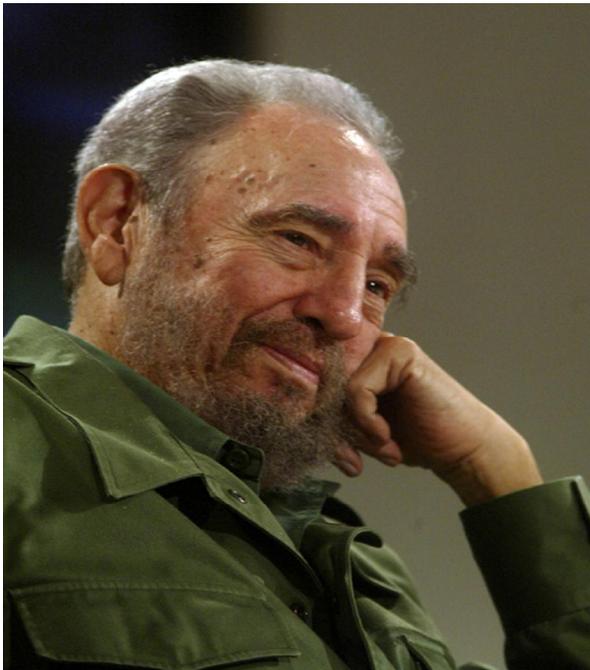
Autora: Yoanka Valle Valmaseda.

Tutor: MsC. Ireneo Curbelo Tribicio.

Año 54 de la Revolución.

Mayo, 2012.

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

Este trabajo está dedicado a las personas más importantes de mi vida:

- ✓ **A mi abuela**, la cual amo con toda mi vida, con la convicción de que superándome en la vida es la mejor forma en que podré ayudarla y quien disfrutará del éxito de este trabajo como lo haré yo.
- ✓ **A mi madre**, por ser su sueño una realidad y verme convertida en una profesional.
- ✓ **A José Pacheco Villa**, la persona que ha sido capaz de dejar de ser él, para ser mío, por el sacrificio diario, por su dedicación, por su dirección, por el impulso que ha dado a mi vida, por el amor que nos profesamos, para ti.
- ✓ **A mi tía**, que sabe lo que quiero y siempre tiene una forma de entender mis problemas, aún cuando no encuentra el modo para expresarlo, y quien me ha ayudado incondicionalmente.
- ✓ A todos los que de una forma u otra han cooperado con la realización de este trabajo, les dedico un trocito de mi corazón.

Agradecimientos

La gratitud es la forma más honesta de pagar lo recibido, es reconocer que la suma de esfuerzos de todos nos ha llevado hasta donde estamos, conscientes de la dependencia humana y de que el hombre solo no vale nada. Por ello le agradezco a:

- ✓ **A la Revolución**, por brindarme la gran oportunidad de formarme como profesional en Contabilidad y Finanzas.
- ✓ **A mi tutor MsC. Irenio Curbelo Tribicio** por sus orientaciones y observaciones sobre el contenido, así como sus valiosas y acertadas críticas, que han posibilitado la finalización de este trabajo.
- ✓ **A mis amistades**, por su apoyo incondicional, sugerencias y palabras de ánimo constante.
- ✓ **A todos los trabajadores de EMPRESTUR** por dedicarme un trocito de su tiempo.
- ✓ **Finalmente**, quiero dar las gracias a las personas que más quiero, a mi abuela, mi madre, mi novio, mi tía, mis primos y amigos, por su paciencia y apoyo constante durante todo este tiempo.

A todos muchísimas gracias

Resumen

RESUMEN

La siguiente investigación fue realizada en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad, teniendo como propósito la evaluación económica del reordenamiento laboral en la misma. Comprende el presente una revisión bibliográfica abordando desde los clásicos hasta los momentos actuales, la productividad y organización del trabajo, así como las formas de pago que se manejan según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas. En este trabajo de diploma se calcula la plantilla de los 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 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, las cuales 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**”.

ABSTRACT

The following research was carried out in Emprester S.A Office from Trinidad, having as main intention the economic appraisal of the labor realignment in it. IT comprises a bibliographic revision dealing with the classical ones till nowadays, the productivity and organization of the job, as well as the ways of payment which are managed according to the most modern conceptions that are applied at the Cuban companies. In this research is calculated the workers staff, the productivity of the job, as well as the factors that influence on its variation, besides are known the essential elements in planning and organization of human resources, the relation ship average wage-productivity, reflecting the level of efficiency in the use of this factor of production, as well as the essential aspects of the problems of the workforce at our company. From this study and analysis came to very important conclusion which, with its application, will give fulfillment to the guidelines of the social and economic policy in the VI Congress of the PCC **“To work to achieve the unity, efficiency and high levels of productivity.”**

Índice

INDICE

Págs

Resumen	
Introducción	1
Capítulo I: Análisis Bibliográfico.	
1.1 Hilo conductor.	7
1.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.	8
1.3 La productividad del trabajo. Su importancia.	11
1.4 La Organización del Trabajo.	14
1.5 Componentes que integran el Sistema de Organización del Trabajo.	15
1.6 Elementos que componen el salario.	17
1.7 Documentos legislativos.	19
1.8 Conclusiones del capítulo.	21
Capítulo II: El reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.	
2.1 Introducción.	22
2.2 Características generales de la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.	22
2.3 Indicaciones para el cálculo de la plantilla.	26
2.4 Indicadores esenciales.	28
2.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la empresa.	31
2.6 Influencia de la productividad y los trabajadores en el Valor Agregado Bruto (VAB).	35
2.7 Conclusiones del capítulo.	38
Capítulo III: Planificación y Organización del Trabajo y los Salarios.	
3.1 Introducción.	39
3.2 Los Sistemas de Pago. Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago.	39
3.3 Formas y Sistemas de Pago. Generalidades.	40
3.4 Indicadores decisivos.	45
3.5 Los sistemas de estimulación en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.	58
3.6 Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.	59
3.7 Análisis de la relación Salario Medio- Productividad del Trabajo.	61
3.8 Análisis de la correlación Salario Medio- Productividad con los trabajadores necesarios.	64
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

INTRODUCCIÓN

A pesar que sobre nuestra isla pesa el impacto de la crisis financiera internacional, se reducen las importaciones y sigue siendo severa la situación de la liquidez, ahorrar al máximo los recursos y dejar atrás los lastres, que perturban y amordazan el camino del socialismo, es una tarea de continuidad e incrementación. Modificar la estructura del empleo, reduciendo plantillas infladas, minimizando gastos e incrementando la eficiencia económica mediante el estudio y análisis económico del reordenamiento laboral, es tarea esencial en los albores de hoy.

Nuestro país se encuentra trabajando en la recuperación de nuestra economía, donde se impone el empleo de técnicas de gestión empresarial adecuadas a las condiciones concretas del entorno, considerándose la necesidad de aplicar el proceso de perfeccionamiento en cada eslabón comercial, el cual tendrá como eje central el logro de la eficacia en las nuevas condiciones económicas. Por ello, resulta de extraordinaria importancia establecer un procedimiento de análisis que permita evaluar el reordenamiento laboral y aprovechamiento de la jornada real en la productividad del trabajo y el salario pagado. Pues cuanto más elevada sea la productividad 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.

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. 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 plantillas laborales infladas, con el objetivo de rescatar el papel del salario en la vida de la sociedad cubana. 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, 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.

Este proceso 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, 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.

Objetivos esenciales:

- Desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada, antes de concluir el primer trimestre del 2012.
- Reducir los gastos de la economía y del Presupuesto del Estado.

Principios del reordenamiento laboral:

- Tratamiento laboral y salarial a los trabajadores interrumpidos, evitando mantener durante largos períodos de tiempo personas cobrando garantía salarial sin trabajar.

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 la Sucursal y el país,

así como las condiciones de vida de los trabajadores.

Como se estableció en años anteriores se continuará aprobándose e introduciéndose, de manera gradual medidas para el mejoramiento de la economía en su conjunto, las que podrán incidir en los indicadores de empleo e ingresos que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo y que su retribución se corresponda con el trabajo aportado.

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 se 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 trabajo se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Sucursal tanto real como necesarias, así como los métodos valorativos para determinar la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto, también será objeto de estudio los factores que influyen en las variaciones de los Sistemas de Pago, en particular, el Fondo de Salario.

Situación problemática:

Las deformaciones en la estructura de la fuerza laboral (plantillas infladas) y las desproporciones entre el salario medio y la productividad del trabajo influyen en el deterioro de los indicadores de eficiencia económica de la entidad objeto de estudio.

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

Problema Científico:

¿Cómo evaluar el proceso de reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad?

Objeto de la Investigación:

Organización del Trabajo y los Salarios.

Campo de acción:

La plantilla de la entidad y los modelos estadísticos.

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Evaluar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

Objetivos específicos:

- ✓ Efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema investigado.
- ✓ Estudiar la estructura organizativa de la entidad objeto de investigación.
- ✓ Determinar si existe una correcta organización del trabajo y una adecuada política de estimulación.
- ✓ Analizar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral, y su influencia en la productividad y el salario medio.
- ✓ Estudiar los Sistemas de Pagos que se aplican en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.
- ✓ Analizar los indicadores económicos relacionados con la categoría de Trabajo y Salario y su variación en correspondencia con la fuerza de trabajo necesaria.

Tipo de Investigación:

- ✓ Descriptiva: Ya que en el transcurso de la evaluación se describe el

comportamiento de los indicadores.

- ✓ Explicativa: Se explican todos los indicadores de trabajo y salario.

Métodos:

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

Técnicas aplicadas:

- ✓ Revisión de documentos.
- ✓ Observación.
- ✓ Criterio de experto.

Las técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:

Entrevistas: Para la determinación de las diferencias en la utilización de la información económica y la determinación de los resultados derivados del proceso de cálculo y análisis de la productividad y su remuneración.

Revisión de documentos: Con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance que muestra la entidad al término del plan económico, de acuerdo a los resultados relacionados con la información económica y financiera.

Observación: Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

Criterio de experto: Posibilitará establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para darle solución al problema dado.

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 si con los sistemas de pagos establecidos se incrementa 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.

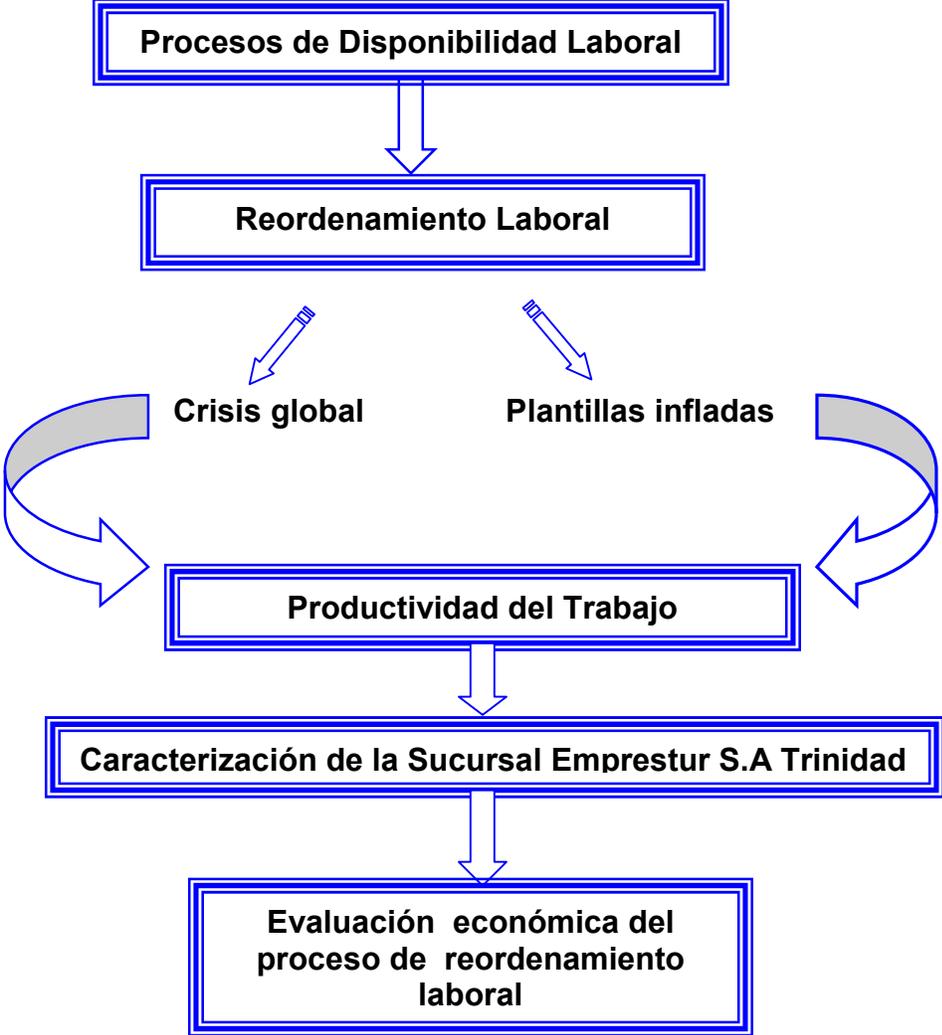
Capítulo I

CAPÍTULO I: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO.

1.1 Hilo conductor.

Considerando la necesidad de establecer un hilo conductor para el desarrollo del 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.



1.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.

Se concibe la actualización de nuestro modelo como la alternativa para nutrir y solidificar el socialismo con mayor eficiencia y racionalidad, un reforzamiento de la batalla de ideas ahora más que nunca es preciso. Luego del triunfo revolucionario, nunca más se supo lo que fue la carencia de trabajo o al menos la falta de fuente de empleo laboral estable, tal y como ocurre en todos los países del mundo, donde estos porcentajes son astronómicos; esa posibilidad no había tocado la puerta de ningún compatriota, de ahí que la diatriba del momento, la gran prueba de aceptación popular de una medida que más que obligatoria es necesaria, porque si se estará comprometiendo el futuro de la nación, o sencillamente, vendiendo el destino.

El proceso de reordenamiento de la fuerza laboral y redimensionamiento económico deviene trascendente contribución al mejoramiento de la disciplina social. Garantizar la construcción dialéctica de la irreversibilidad socio-económica e ideo-política de nuestra patria revolucionaria y socialista, sin descuidar jamás la invulnerabilidad militar, es tarea hoy.

El éxito de los procesos de disponibilidad laboral dependerá en gran medida del aseguramiento político que se debe acometer, bajo la dirección del propio Partido y con la activa participación de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y sus organizaciones sindicales; al tiempo que es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas.

Desarrollarlos, bajo el principio de la idoneidad demostrada, con mesura, equidad, eliminando tratamientos paternalistas, estimulando la necesidad de trabajar y reduciendo los gastos de la economía y del Presupuesto del Estado, es necesario.

El autor de esta investigación es del criterio que es necesario desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, reduciendo las plantillas infladas en el sector estatal, a través del principio de idoneidad demostrada y evitando cualquier manifestación de favoritismo, así como discriminación de género u otro tipo.

Son sujetos a este proceso:

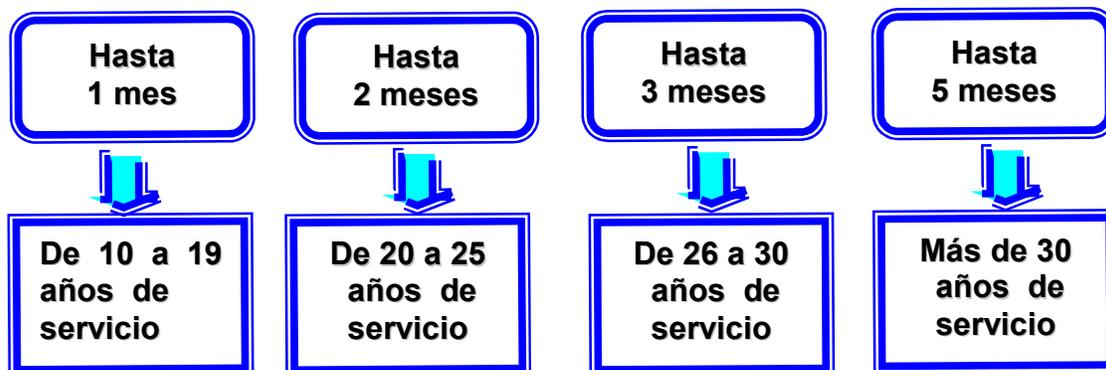
- Los trabajadores que se encuentran contratados por tiempo indeterminado para labores continuas o cíclicas, los designados, incluyendo a dirigentes y funcionarios, que resulten declarados disponibles como consecuencia de la amortización de plazas en las plantillas de cargos y ocupaciones de las entidades empresariales en las que laboran. Se incluyen además, aquellos trabajadores que, aún cuando su relación laboral es de carácter permanente, el tipo de contrato que tienen suscrito es por tiempo determinado.
- Los adiestrados que culminaron el período de servicio social y el del adiestramiento prorrogado a 3 años, y se mantuvieron como adiestrados en espera del proceso de disponibilidad laboral.
- Los contratos por ejecución de trabajo u obra, se mantendrán suscritos hasta el momento en que se concluyan los trabajos u obras que dieron lugar a dichos contratos.
- Los contratos determinados por sustitución temporal de los trabajadores titulares de las plazas, que tenga suscritos la entidad laboral, serán cancelados 5 días posteriores a la fecha en que se haya programado la notificación de disponibilidad laboral a los trabajadores de la entidad, para lo cual la administración comunicará por escrito al trabajador contratado la terminación del mismo, 10 días antes de dicha fecha.
- Los contratos determinados por necesidad de los servicios, serán cancelados 5 días posteriores a la fecha en que se haya programado la notificación de disponibilidad laboral a los trabajadores de la entidad, para lo cual la

administración comunicará por escrito al trabajador contratado la terminación del mismo, 10 días antes de dicha fecha.

Tratamiento a los trabajadores disponibles en el MINTUR.

El principio de idoneidad demostrada rige el proceso de determinación de los trabajadores que permanecen en la entidad, sobre la base de que cada cargo sea ocupado por el trabajador más idóneo. Todo trabajador disponible que transcurrido un mes no ha logrado emplearse y acumula diez años o más de servicio recibe una garantía salarial equivalente al sesenta por ciento del salario básico de la siguiente forma:

Figura 1.2. Tratamiento a los trabajadores disponibles en el sector estatal.



El salario del trabajador se ajusta al establecido para la plaza que pasa a ocupar. No se podrá dejar a un trabajador disponible sin ubicación en la entidad laboral, existiendo plazas vacantes en la plantilla de la misma, para la cual el trabajador reúne todos los requisitos establecidos en los calificadores de cargos y ocupación aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

1.3 La productividad del trabajo. Su importancia.

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 etárea de nuestra población y el bajo índice de natalidad hace 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, es la vía más adecuada en nuestro país para poder lograr el objetivo de satisfacer las crecientes necesidades de la población.

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.”

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, es el análisis que Marx (1862) 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.

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.

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.

La crecida de la productividad del trabajo requerido por esta era de la capacidad solamente se logra a través de identificación de las personas con el proyecto empresarial, el personal o los recursos humanos en la tecnología de las tareas que comprende a equipos, materiales y el procedimiento de organización que entendiéndola así sería el

sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la gestión de Recursos Humanos.

Según Juan 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 “.

1.4 La Organización del Trabajo.

Figuroa (1996) en cuanto a la dinámica de la organización del trabajo plantea que: “La Organización del Trabajo 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 Organización del Trabajo 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.

1.5 Componentes que integran el Sistema de Organización del Trabajo.

La organización del trabajo en las empresas está constituida 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.

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.

La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe incluir la documentación siguiente:

- ✓ La política de gestión de los recursos humanos y los objetivos.
- ✓ El manual de gestión de los recursos humanos.
- ✓ Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.
- ✓ Los registros.

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.

1.6 Elementos que componen el salario.

Los elementos que componen el salario son los siguientes:

- ✓ Salario escala.

- ✓ Pagos adicionales.
- ✓ Pagos por resultados.

El **salario escala** es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo, según el grupo de la escala salarial vigente.

Son **pagos adicionales** por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Gobierno por conceptos de antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.

Los **pagos por resultados** son los que se realizan teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades. 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, según el tiempo real trabajado.

Para determinar el salario escala es necesario tomar en consideración los siguientes elementos:

- ✓ La responsabilidad del cargo.
- ✓ La complejidad del cargo.
- ✓ Los requisitos de conocimientos.

Sobre la base de los aspectos anteriores para las categorías ocupacionales de operarios, administrativos, servicios y técnicos, se aplicará el salario escala correspondiente al grupo de complejidad en el que fue aprobado el cargo, según los calificadores vigentes aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o el diseño de nuevos puestos realizado por la empresa o grupo empresarial según lo establecido en el Decreto del Consejo de Ministros No. 281 “Reglamento para la

Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.

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 él.

La ley económica fundamental del socialismo y la ley de recuperación de los gastos de Fuerza de Trabajo. Como medio de estimulación de valiosos resultados de producción, el salario va a experimentar la acción de las leyes del desarrollo planificado proporcional de la economía nacional, del aumento constante de la productividad del trabajo y de la ley del valor.

En nuestro país existe un sistema de salarios único para todos los sectores de la economía, el cual está compuesto por tres elementos básicos:

- ✓ **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.
- ✓ **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. 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.

- ✓ **La tarifa:** Es 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.

1.7 Documentos legislativos.

Existen variados documentos legislativos sobre el tema de los salarios:

- ✓ La Resolución No. 26 del 2006 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.
- ✓ 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 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 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. 39 del 2004 insta 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.
- ✓ La Resolución No. 35, de 7 de octubre de 2010 de MTSS, trata sobre el tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores declarados disponibles e interruptos.
- ✓ Circular No. 1 del 28/10/2010 del Vicepresidente del Consejo de Ministros Marino Murillo, trata sobre el proceso de reordenamiento laboral en las entidades.
- ✓ Material No. 13 para la capacitación de los OJLB, para tener dominio de las reclamaciones hechas por este proceso de reordenamiento laboral.

1.8 Conclusiones del capítulo.

Este capítulo posee innumerables conclusiones ya que en el mismo se abordó la importancia de los procesos de disponibilidad laboral dentro de ello el reordenamiento y la política a aplicar desde el MINTUR a trabajadores disponibles, además se evidenció que es necesario cumplir el principio de distribución socialista, logrando reducir gastos improductivos e incrementando la productividad del trabajo, además se mencionan las bases legales a utilizar en el proceso de reordenamiento laboral.

Capítulo II

CAPITULO II El reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad

2.1 Introducción

El objetivo principal de este capítulo radica en dar respuesta al problema científico planteado en la introducción de este trabajo de diploma. En base a ello se analiza como el exceso de trabajadores afecta la productividad del trabajo en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad, perteneciente al Grupo Empresarial Emprestur S.A. Es importante destacar que este análisis fue realizado a partir de los trabajadores realmente necesarios y el método de cálculo de la productividad del trabajo, ajustándose ello a las exigencias de esta investigación.

2.2 Características generales de la Sucursal EMPRESTUR.SA. Trinidad.

La Sucursal Emprestur Trinidad, surge el 9 de Diciembre del año 2004, constituida como Sociedad Anónima, por acciones nominativas y con el nombre de GRUPO EMPRESARIAL EMPRESTUR S.A. , que presenta como estructura organizativa un director general que se relaciona con todas las divisiones estructurales de la Sucursal, a esta dirección se le adjuntan el Director Técnico Productivo, el Director de Contabilidad y Finanzas y el Director de Gestión de Recursos Humanos y a su vez se le relacionan diversos grupos y brigadas, como el constructivo, la brigada integral de Sancti Spiritus, el de Recursos Naturales, Servicios Técnicos, Servicio de Taller Automotor, la brigada de Aseguramiento y Servicios Internos.

La Sucursal Emprestur S.A. Trinidad dentro de las actividades que desarrolla se encuentran las siguientes:

- ✓ Prestar servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como el mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística, en pesos cubanos y pesos convertibles, consistentes en: Limpieza de playa y perfilado de la

franja de playas, recogida de desechos sólidos, escombros y efectuar la poda de árboles, recogida de residuales líquidos, limpieza manual, abasto de agua en carros cisternas, fumigación intrainstalación con productos químicos y sistema ecológico y control fitosanitario a las áreas verdes, limpieza y mantenimiento a zanjas y otras conductoras de drenaje, limpieza y mantenimiento de pozos absorbentes y depósitos de agua potable, mantenimiento, restauración y construcción de jardines y áreas verdes, instalación y mantenimiento de fuentes ornamentales y otros complementos de jardinería.

- ✓ Proyectar y construir obras por un valor de hasta 3.0 MMP sea para la inversión como la remodelación, ampliación, reparación y mantenimientos de objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles al sistema del turismo, para lo cual desarrollan además con el mismo alcance y tipo de moneda las actividades siguientes: prestar servicios de proyección arquitectónica, ingeniera y tecnológica para inversiones y remodelaciones, ampliaciones, reparaciones y mantenimientos de edificaciones e instalaciones existentes, cuyo valor de obra no sea superior a 3,0 MMP, producir y comercializar de forma mayorista y efectuar montajes, reparaciones y mantenimientos de carpinterías de madera, plástico y aluminio, elementos accesorios y muebles, prestar servicios de elaboración y montaje de divisiones ligeras, sistemas de estructuras secas, falsos techos y similares, prestar servicios de ejecución y mantenimiento de construcciones de carpintería rústica en interés de la protección del medio ambiente y el acondicionamiento de la playa.
- ✓ Brindar servicios de instalación, montaje, mantenimiento, reparación, postventa y garantía, así como servicios técnicos especializados, en pesos cubanos y pesos convertibles de: Automatización de sistemas y equipos eléctricos y electromecánicos, piscinas, calderas y calentadores, cerrajería, grupos electrógenos y pizarras eléctricas.
- ✓ Ofrecer servicios de impresión de papelería de hoteles y modelos en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de mantenimiento y reparación automotriz al sistema de turismo

en pesos cubanos y pesos convertibles.

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista plantas medicinales y ornamentales, flores, rocallas con plantas vivas y otros elementos decorativos, adornos con flores tropicales, estacionales vivas y de naturaleza muerta en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista, suelo, césped, abonos, utensilios y piezas de alfarería, y herramientas de uso en las áreas verdes y jardinería en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Elaborar y comercializar de forma mayorista cortinas, artesanías y otros elementos decorativos vinculados a los servicios de decoración y ambientación en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de transportación de cargas en pesos cubanos y pesos convertibles a las entidades del sistema de turismo y en pesos cubanos en los viajes de retorno cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto.
- ✓ Operar almacenes y comercializar de forma mayorista suministros para la prestación de servicios y para mantenimiento y reparaciones en pesos convertibles, a las entidades del sistema del turismo.

Misión

Es una empresa de amplio perfil, prestamos servicio de construcción, mantenimiento constructivo, restauración, carpintería de aluminio, climatización, refrigeración, mantenimiento de equipos gastronómicos, montaje y mantenimiento de equipos eléctricos, control de plagas, mantenimiento a los recursos naturales del turismo, reparación, chapistería y pintura de equipos automotores. Caracterizada por servicio de calidad, con un sello de profesionalidad, rapidez, seriedad, calidad y garantía, aseguramos al Sistema de Turismo y a terceros, el confort necesario para su desarrollo, respaldados por un equipo de técnicos con experiencia, tecnología de punta, recursos humanos, financieros, suministros seguros y homologados”.



Visión

Emprestur Sucursal Trinidad es una Empresa con un alto nivel de competitividad y un gran espíritu de trabajo. Ha logrado implantar una tecnología de punta en la mayoría de sus producciones y un sistema de información automatizado. Cuenta con una fuerza laboral estable, altamente calificada, y muy consagrada al trabajo. Su fuerte y emprendedor equipo de dirección, logra en los trabajadores una alta motivación por los resultados del trabajo. Es una organización que embellece y protege el medio ambiente y también se siente satisfecha con la instalación en la cual radica. Somos una Empresa rentable, que se distingue por la calidad de su producto.

Valores Compartidos.

- ✓ Ética y moral revolucionaria.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Capacidad de cambio.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Profesionalidad.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Motivación.
- ✓ Perseverancia.

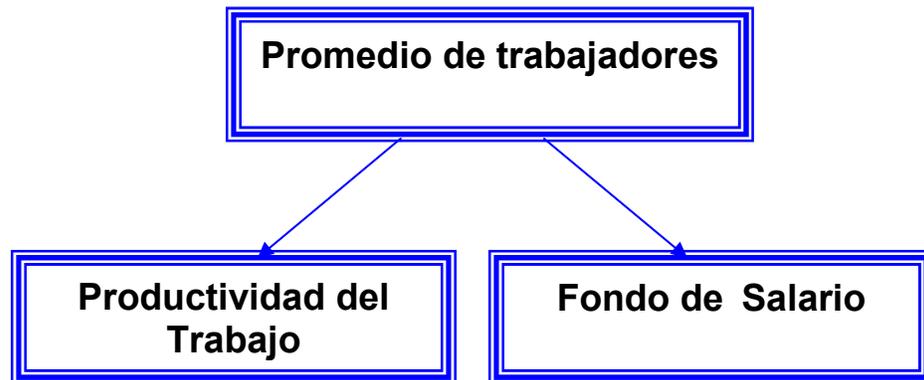
Figura 2.1: Características generales de la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

Distintivo de la Empresa.	Forma Abreviada.	Código REUP.	Número de Identificación Tributaria (NIT).
	ESP	60563	30000716978

Figura 2.2: Instalaciones de la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

Instalaciones	Municipios	Trabajadores
UEB Mant. Constructivo con Brigada Integral en S.S	Tdad-S.S	90
UEB Servicios Técnicos	Trinidad	39
UEB Recursos Naturales	Trinidad	56
UEB Aseguramiento y Transporte Automotor	Trinidad	32
Dirección General	Trinidad	30
Total		247

2.3 Indicaciones para el cálculo de la plantilla



La necesidad del cálculo de plantilla está dado por:

✓ Como mínimo el 80 % de los trabajadores deben estar vinculados directamente a la actividad productiva y además se comprueba si realmente son necesarios los 247 trabajadores para cumplir los indicadores de eficiencia en el año 2012. Con la realización de este proceso se incrementa la productividad del trabajo, como se prevé en los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

La cantidad de trabajadores necesarios se determina utilizando la expresión siguiente:

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

$$= \frac{78.0}{190.6} \times 100 = 40$$

Donde:

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

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

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador anual =190.6 hrs. mensuales.

El 18 % o sea 40 trabajadores de la plantilla son técnicos o administrativos, lo que significa que el 82 % de los trabajadores están directamente a la producción.

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.

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 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.

2.4 Indicadores esenciales.

Productividad del trabajo: Se determinará dividiendo la magnitud del indicador valor agregado bruto 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: Es el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice.

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

Donde:

Producción Bruta: Va a ser el Valor a precio de venta de los productos terminados en el período (ventas o aún almacenadas) más (+) El margen comercial de la Circulación, más-menos (\pm) La variación al costo de los inventarios de producción en proceso; no se incluyen en estos últimos, las producciones para insumo y los productos intermedios, al no ser que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa.

Valor Agregado Bruto mensual por trabajador: Se divide el valor agregado bruto entre el promedio de trabajadores y el resultado se multiplica por 1000.

Ingresos totales mensuales por trabajador: Se dividen los ingresos totales entre el promedio de trabajadores y el resultado se multiplica por 1000.

Consumo 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 todas las subcuentas, otros gastos monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

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.

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.

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

Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto: Resultado de dividir el fondo de salario entre el valor agregado bruto.

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.
- ✓ Las asignaciones adicionales por ocupar cargo de dirección o jefatura, así como por años de servicio.
- ✓ Los pagos por sobrecumplimiento de las normas, plus salarial, extras 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 pago por simultaneidad de oficios.
- ✓ El monto de salario acumulado por concepto de vacaciones anuales.
- ✓ El pago a los estudiantes movilizados durante el período de vacaciones, incluido el 9,09 %.
- ✓ Los ingresos en moneda nacional (excluye pesos convertibles) provenientes de la aplicación de los pagos y estimulaciones por los resultados del trabajo.
- ✓ El pago adicional por el coeficiente de interés económico social.
- ✓ Los demás pagos a los trabajadores con cargo al Fondo de Salarios no relacionados anteriormente, según lo establecido en la legislación vigente.

En este indicador no se consideran los siguientes pagos:

- ✓ Los ingresos percibidos por distribución de utilidades.
- ✓ 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.

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.

2.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la empresa.

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 generalizados 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 Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

$$\begin{aligned} N_p (X) &= \frac{VP \text{ o } PF}{PTb} \\ &= \frac{3331.0}{15.71} = 212 \end{aligned}$$

$$PTb = \frac{VP \text{ o } PF}{Tb} = \frac{3331.0}{212} = 15.71$$

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**).

PF: Producción en físico para el período planificado.

PTB: Productividad del trabajo en el año base.

Tb: Número de trabajadores del período base.

- Determinación del ingreso porcentual de la productividad del trabajo, en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad)

Donde:

ΔPTt = Variación de la productividad del trabajo en % a cuenta del factor i.

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

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

- Cálculo de la productividad del trabajo en el año planificado, en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

$$PTx = PTx (1+ \Delta PTi)$$

Ó

Donde:

Tx: Número de trabajadores realmente necesarios.

A partir de los datos facilitados por la empresa para los IV trimestres del año 2011 (Ver 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 Sucursal Emprestur S.A Trinidad para el año 2012.

Tabla # 1 Indicadores seleccionados de Trabajo y Salario.

Indicadores		Plan 2011	Real 2011	Plan 2012
Valor Agregado Bruto	MP	1561.0	1307.2	2205.22
Promedio de Trabajadores	UNO	247	249	212
Productividad del Trabajo	PESO	631.98	524.97	1040.19

Fuente: Estados Financieros del Año 2011 y 2012.

Según estudios realizados se manifiesta que se pueden ahorrar **35** trabajadores en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad y con ello cumplir la productividad Real -Plan año en curso.

Con la información que se dispone se realizará el análisis correspondiente para determinar la productividad por el método de los factores:

- La cantidad de trabajadores necesarios para cumplir la productividad en el año 2012, se muestra a continuación, ya que como se aprecia en la Tabla #1 la misma se encuentra con deterioro en el año 2011.

$$Np_{12} = \frac{VAB_{12}}{PTb_{12}}$$

$$Np_{12} = \frac{2205.22}{1040.19} \times 100$$

$$Np_{12} = 212$$

Se corrobora que los trabajadores realmente necesarios tanto por carga de trabajo anual como para cumplimiento de la productividad del trabajo respecto al plan 2012, proyectan que la empresa debe trabajar con 212.

A continuación muestro el cálculo de la productividad con los trabajadores realmente necesarios.

$$PT_{12} = \frac{VAB_{12}}{Tb}$$

$$PT_{12} = \frac{2205.22}{212}$$

$$PT_{12} = 1040.19$$

Esto confirma que de aplicarse el proceso de redimensionamiento de la fuerza laboral en el I Trimestre del año 2012, el cumplimiento de la productividad no se encontraría en deterioro pues con los 212 trabajadores la misma arroja cumplimiento.

2.6 Influencia de la productividad y los trabajadores en el Valor Agregado Bruto.

La importancia y grado de influencia de determinados factores en la economía, cualquiera que 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.

A continuación se procederá a realizar un análisis de los resultados económicos de algunos indicadores. Aunque esto solo se obtiene 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 y 4), reflejados en la Tabla #1, los datos referidos al VAB (Y), el promedio de trabajadores (L), y la productividad (P).

$$I_{vab} = \frac{VABr}{VABp} \bullet 100$$

$$I_{vab} = \frac{1307.2}{1561.0}$$

$$I_{vab} = 83.74 \%$$

Como se muestra el VAB se incrementa desfavorablemente, relación Real-Plan desfavorable, es decir, lo que está influyendo directamente en el decremento de la productividad es el promedio de trabajadores.

Con los datos de la Tabla # 1 se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad.

$$I_t = \frac{Tr}{Tp} \bullet 100$$

$$It = \frac{249}{247} \cdot 100$$

$$It = 100.80 \%$$

El promedio de trabajadores se encuentra sobregirado, ya que el real es superior al plan.

Índice de la productividad del trabajo

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

$$Ipt = \frac{524.97}{631.98} \cdot 100$$

$$Ipt = 83.06 \%$$

Este Índice de la productividad del trabajo se encuentra deteriorado.

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

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

$$Ivab = 1.00809 \cdot 0.83067$$

$$Ivab = 0.83739 \times 100$$

$$Ivab = 83.74 \%$$

El índice de variación del VAB se encuentra deteriorado.

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan, así como para la reducción de los costos por tanto su cumplimiento como indicador de eficiencia es nuestra tarea, mensual, trimestral, semestral y anual.

2.7 Conclusiones del capítulo

En la Sucursal Emprestur S.A Trinidad, se aplica el proceso de redimensionamiento laboral por las razones siguientes:

- ✓ El MINTUR es el eslabón promotor de la economía cubana, por tanto, debe trabajar enfocado en incrementar cada año sus aportes, siendo la Sucursal una de sus instituciones, enfocada en dicha tarea por lo que tiene que adoptar la estrategia presente en los lineamientos del VI Congreso del PCC para evitar el deterioro de la productividad del trabajo, indicador de eficiencia económica.

Al aplicar dicho proceso se logra cumplir con el principio de distribución socialista, tan necesario para la sostenibilidad y preservación de este sistema social: **“De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”**.

Capítulo III

CAPITULO III Planificación y Organización del Trabajo y los Salarios.

3.1 Introducción.

En este capítulo se procede a analizar los sistemas de pagos que se aplican en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad, además se evalúa el efecto que sobre la productividad del trabajo y el salario medio proporcionan los trabajadores realmente necesarios.

3.2 Los Sistemas de Pagos. Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago.

El salario es la retribución monetaria que el trabajador recibe en función de la eficiencia obtenida en el trabajo realizado en correspondencia con el sistema de pago aplicado. La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios, a través de sistemas de pago, garantiza cumplir con el principio de distribución socialista **“de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”**.

Los sistemas de pagos expuestos son un punto de partida para que las empresas puedan generar nuevas variantes de sistemas de pagos a partir de su propia experiencia. De ninguna forma puede entenderse que son los únicos sistemas de pagos que se pueden aplicar, ni que estos ejemplos son una camisa de fuerza o imposición a las empresas, ello es contrario al espíritu de la metodología, su sentido es ayudar a encontrar nuevos sistemas sobre la base de estos ejemplos que deben ser guía para la acción.

Doble función de los sistemas de pagos

Existe una doble función en los sistemas de pagos, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Y por otra, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo. Es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo, deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados productivos, y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

Ambos hechos son indeseables, de ahí la importancia de estudiar al detalle cada sistema y evaluar constantemente sus resultados y realizar los cambios que sean necesarios, a fin de mantener una vinculación entre la eficiencia obtenida y el salario devengado.

3.3 Formas y sistemas de pago. Generalidades.

Los sistemas de pago son el resultado del análisis de la organización de la producción o los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

En estos estudios se analiza en detalle:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.

- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

FORMAS Y SISTEMAS PAGO

Existen dos formas de pago:

- A tiempo.
- Por los resultados.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial emplearán como única forma de pago, el **pago del salario por los resultados reales** de la producción y los servicios. Se podrá utilizar la forma de pago a tiempo sólo en situaciones excepcionales, las que serán aprobadas por el Grupo Gubernamental.

El resto de las empresas **como regla, aplican sistemas de pago por resultados** a todos sus trabajadores, incluyendo también a sus dirigentes.

Las empresas, grupos empresariales y uniones, donde estén creadas las condiciones para ello, prioritariamente aplicarán **sistemas de pago a destajo**, vinculados a indicadores directos a la producción y los servicios o a indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las exigencias de cada trabajo a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago. En la empresa existen varios sistemas de pago. Ningún trabajador puede estar abarcado en más de un sistema de pago simultáneamente.

El sistema de pago tiene que parecerse al trabajo, por eso no es lógico que por ejemplo, un chofer se vincule a las utilidades, porque sus acciones no deciden sobre esos

resultados, lo lógico es que se vincule al cuidado, uso y correcta explotación del automóvil que conduce, al índice de explotación del equipo, etc. Un custodio debe vincular su salario a la no ocurrencia de hechos delictivos, un cocinero a la calidad de las comidas y al cumplimiento estricto de las normas de higiene y consumo, un albañil, a las unidades de obras concluidas (UMC), etc. Sólo los directivos de la empresa y unidades empresariales de base y personal de la Oficina Central deben vincularse a las utilidades u otros indicadores directivos o de eficiencia.

Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de indicadores formadores e indicadores condicionantes. La medición exacta, con calidad y rigor, de los indicadores que conforman un sistema de pago es responsabilidad del Director General de la empresa. Cada indicador formador o condicionante debe ser certificado por los jefes o funcionarios designados en la empresa.

Es importante que los indicadores formadores y condicionantes que se seleccionen, sean medibles, cuantificables, verificables, que su cumplimiento se corresponda con el período de evaluación para el pago por resultados del sistema de pago y nunca sean del resultado de la apreciación o subjetividad.

PRINCIPIOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR LOS RESULTADOS.

- ✓ Se aplica 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.

- ✓ 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.
- ✓ 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.

Recomendaciones a tener en cuenta en la aplicación de los sistemas de pago.

A continuación se enuncian un grupo de recomendaciones a tener presente al aplicar los sistemas de pago, las cuales se derivaron de la evaluación de su aplicación, en un grupo de empresas que se analizaron a finales del año 2006 y principios del 2007, como parte del control que se efectuó en el país a los sistemas de pago.

- ✓ Para que un sistema de pago sea aceptado por los trabajadores es requisito indispensable que lo entiendan sin dificultad, ya que de esta forma podrán ser capaces de calcular la retribución económica que han obtenido y decidir en cada momento su ritmo de trabajo. Además, los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, estables y estimulantes.
- ✓ Los sistemas de pago deben corresponderse con el trabajo que se realiza por los trabajadores. De ahí la necesidad de que existan varios sistemas de pago por los resultados en la empresa.
- ✓ Debe verificarse que lo definido en el reglamento de los sistemas de pago de la empresa, se corresponda con la aplicación real de los mismos.
- ✓ Debe definirse el salario base de cálculo para la determinación del salario por resultados, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.
- ✓ En la validación de la información para la determinación del cumplimiento de los

indicadores, tanto formador como condicionante, se utilizarán los datos reales de la contabilidad o el sistema informativo establecido y nunca datos estimados.

- ✓ Los sistemas de pago, **no deben verse** como mecanismos para resolver problemas salariales de los trabajadores, las insuficiencias en el tratamiento salarial de determinados cargos o la ausencia de la aplicación de sistemas de estimulación en CUC. Son instrumentos de dirección para elevar la eficiencia y la productividad en el trabajo.
- ✓ La elaboración de las plantillas de cargos, deben diseñarse teniendo en cuenta los calificadoros oficialmente autorizados, evitando el igualitarismo salarial en los directivos y contradicciones salariales entre jefe y subordinados. Revisar que el tratamiento a los Especialistas Principales, jefes de grupos y de brigadas se corresponda con lo establecido en la legislación vigente.
- ✓ La cuantía de pago por el cumplimiento del indicador formador no debe exceder de hasta un 5% del salario base de cálculo, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual de la empresa, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado. Lo anterior es válido igualmente con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se definan y el tipo de empresa.
- ✓ Para las entidades que aplican el sistema de pago vinculados a indicadores generales y de eficiencia y las entidades abarcadas por los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o donde la reducción del gasto no constituye su objetivo principal y se diseñen sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, a los dirigentes y otros trabajadores abarcados de la oficina central de la empresa, en caso de que ésta incurra en pérdidas, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores.

3.4 Indicadores decisivos.

Indicadores: Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

Son **indicadores formadores** aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, se exceptúan los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo, se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores.

Los **indicadores condicionantes**, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta.

Los indicadores condicionantes se subdividen de la forma siguiente:

- 1. Generales:** Limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.
- 2. Específicos por áreas o individuales:** Limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos

de productos fundamentales; como materias primas o portadores energéticos, entre otros.

3. 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 en los indicadores formadores y condicionantes, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según el tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la naturaleza del sistema de pago.

Todas las empresas u organización superior de dirección, deben garantizar que las proporciones de incremento de salario que se propongan pagar por cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores, se correspondan con el nivel de tensión de dichos indicadores en el plan anual de la empresa.

Los sistemas de pago cuyo indicador formador esté asociado al cumplimiento de los indicadores generales y de eficiencia o por indicadores específicos de la producción o prestación de los servicios, el salario por el cumplimiento de los indicadores no puede exceder del hasta un 5 % del salario escala más los incrementos que procedan, con independencia a la cantidad de indicadores formadores que se utilicen. Asimismo, la cuantía total por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, no podrá exceder del 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.

Los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad social, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos el pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores formadores en total, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario base de

cálculo, según tiempo real.

En estos sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, 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.

Si el resultado de la suma algebraica anterior **da positivo, se asume que 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 adicional al salario según tiempo real trabajado o pago por resultados a obtener, se multiplica el salario base de cálculo de los trabajadores abarcados por el valor resultante, en por ciento, de la suma algebraica.

Si por el contrario, el resultado de la suma algebraica da negativo, **se asume que hubo incumplimiento de los indicadores formadores** en la magnitud del valor de la suma resultante, el que se expresará en por ciento.

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a destajo o por indicadores directos a la producción y los servicios, **no tendrán límite en el salario a devengar por sobre cumplimiento** de los indicadores formadores previstos en el sistema de pago, **evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados.**

- 4. Trabajadores abarcados:** Son los incluidos en el sistema de pago, por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.
- 5. Periodo de evaluación de los indicadores:** Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del sistema de pago y el aporte de cada trabajador. Su

periodicidad es mensual y excepcionalmente, se definirá otro período, en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.

Para la evaluación de los indicadores formadores y condicionantes es necesario, el cierre de la contabilidad del mes, es por ello, que se podrá ejecutar el pago contra mes vencido, y que por lo tanto se contabilice este gasto correctamente en el mes que se devenga el salario de los trabajadores.

- 6. Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado a los trabajadores participantes, en dependencia del aporte específico de cada uno en el resultado global, pudiendo utilizarse el coeficiente de participación laboral (CPL), la evaluación individual y el coeficiente de distribución salarial (CDS), entre otros.
- 7. Certificación del cumplimiento de los indicadores:** Se definirá cuales son los funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores formadores y condicionantes, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen aprobados en la plantilla, garantizando que un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está abarcado. Las certificaciones deben hacerse por escrito (aun cuando la entidad tenga automatizada la información) no deben presentar tachaduras y se archivarán adecuadamente. Deben estar firmadas por el funcionario responsabilizado, definido en el reglamento. Los valores de los indicadores incluidos en las certificaciones deben corresponderse con el plan oficial de la entidad, así como los registros contables de la misma, o los modelos establecidos oficialmente por la entidad, a estos efectos.

Sistemas de pago genéricos

En la forma de pago por resultados, se utilizan los sistemas de pago siguientes:

A. DESTAJO: Destajo en cualquiera de sus formas (destajo individual, destajo colectivo, destajo indirecto, destajo progresivo, pago por acuerdo, 1x1).

Se caracterizan por:

- Relaciona el salario de los trabajadores, con normas que expresan los gastos de trabajo o de tiempo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultados, una tarea u operación o conjunto de tareas u operaciones, o en el caso de que no estén establecidas normas para el cumplimiento de la labor, pero los planes o tareas de producción o de servicio de los trabajadores, están fundamentados por los cálculos correspondientes.
- Requiere de la organización de trabajo y la normación de este, así como un estricto control de la calidad de la producción realizada, o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y garanticen el cumplimiento de las disposiciones referidas a la seguridad y salud en el trabajo.
- Estos sistemas de pago, cuando se incumplen las normas de tiempo, el plazo para la realización del trabajo o se incumplen las normas de rendimiento, el salario por resultados que se obtiene, en estos casos, **lleva implícito la penalización al salario** por el incumplimiento.
- **En los sistemas de pago por acuerdo**, dadas sus características, existe un tope y este es el fondo de salario presupuestado (planificado) para el acuerdo en específico, por lo que en este sistema, la posibilidad de devengar más salario, es acortando el plazo de la ejecución y cumplir los indicadores condicionantes y acometer otros acuerdos en el tiempo o el período de pago.
- Por cumplir los indicadores formadores, se podrá considerar pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades

Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.

- Aún cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, percibirán el salario por resultados que correspondan por el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones.

B. POR INDICADORES DIRECTOS A LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS.

Son ejemplo de estos sistemas de pagos:

- ✓ Producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo).
- ✓ Coeficiente normativo de salario planificado por producción entregada o facturada planificado (medido en unidades o en valor).
- ✓ Coeficiente normativo de salario planificado por unidad de producción (TM, Kg., m³) planificado.
- ✓ Cumplimiento del plan de mercancías, servicios prestados (en unidades o valor), entre otros.

Todos estos sistemas de pagos se podrán aplicar a un trabajador individual, a pequeños grupos de trabajadores, a una brigada, a una tienda, fábrica, planta o UEB.

Se caracterizan por:

Poseer un sistema de registro adecuado de la producción, asociada al centro de costo (trabajador individualmente, brigada, colectivo de trabajadores, Fábrica, Planta, Tienda, etc. que determinan un proceso o a nivel de UEB, según proceda).

- ✓ Se aplican a colectivos de trabajadores que se vinculan directamente a la producción o la prestación de los servicios que ejecutan.
- ✓ Pueden incorporar a pequeños grupos de trabajadores que son de apoyo directo a la producción, definido por el proceso productivo o de servicios de que se trate, los cuales su incidencia contribuye en el logro de mayores resultados.

- ✓ No existen límites en el salario por resultados que se obtenga, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados, incorporados en el sistema de pago.
- ✓ Por cumplir los indicadores formadores, se podrá pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan anual presentado.
- ✓ Cuando la empresa incurra en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, percibirán el salario por resultados que correspondan por el cumplimiento de sus indicadores formadores, **sin afectaciones**.
- ✓ En los sistemas de pago, donde sus indicadores formadores estén relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores del plan (de mercancías, servicios prestados, producción, etc.) tanto en físico como en valor, deben concebirse la afectación al pago.

C. POR INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA PRODUCCIÓN O LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS que inciden de manera favorable en el logro de una mayor eficiencia, desempeño laboral, mejora de la calidad y la disciplina, se evalúan diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, entre otros. Por lo general **se aplica en aquellas actividades** donde el aumento de las ventas, las utilidades, u otros, no es el objetivo principal.

Ejemplo: Coeficiente de Disponibilidad Técnica del parque de equipos; actividad de seguridad y protección; actividad de servicio de comedores, por la evaluación del resultado del trabajo individual, actividad de importación, entre otras.

Se caracterizan por:

- ✓ Por cumplir los indicadores formadores, se podrá pagar una cuantía máxima de hasta un 5%, con independencia de la cantidad de indicadores formadores que se determinen en el sistema, en correspondencia con lo que se apruebe por el Ministro, Presidente del Consejo de la Administración Provincial o Jefe de Entidades Nacionales en el marco de la aprobación del plan anual, teniendo en cuenta la eficiencia del plan presentado; por ejemplo: Cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica.
- ✓ En cualquiera de las variantes que se puedan diseñar de este sistema genérico siempre el máximo posible a devengar por los resultados es hasta el 30%.
- ✓ Los sistemas de pago donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal; sin embargo se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de 2 y hasta 6 indicadores formadores; en estos casos se ajusta al límite de pago **por el cumplimiento de los indicadores formadores concebidos**, por ejemplo: Actividad de Seguridad y Protección, actividad de Importación; Servicios de alimentación de los comedores.
- ✓ Se aplica cuando no existan condiciones para la aplicación del destajo o por indicadores directos a la producción o los servicios.
- ✓ Cuando la empresa incurre en pérdidas, pero los trabajadores vinculados a estos sistemas de pago, cumplen y sobre cumplen sus indicadores formadores, se aplicará lo siguiente:
 - a) **Los vinculados directos a la producción y los servicios** (Brigadas, equipos de trabajo, etc.), no se le aplica penalidad por incurrir la empresa en pérdidas y cobra el salario por el cumplimiento de sus indicadores formadores, sin afectaciones.
 - b) **El personal dirigente y trabajadores técnicos-administrativos** a nivel de talleres, complejos, fábricas, fincas, UEB Productoras de bienes y servicios, etc.,

de incurrir la empresa en pérdidas, se les aplicará una afectación de hasta **un 20% de la diferencia** entre el salario por resultados y el salario según tiempo real trabajado, si cumplen sus indicadores formadores.

- c) **El personal dirigente y trabajadores técnicos-administrativos de las UEB de apoyo a la producción de bienes y servicios**, de incurrir la empresa en pérdidas, no se les penaliza el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, pero tampoco reciben los trabajadores el salario por resultados por el cumplimiento de sus indicadores formadores. El resto de las empresas del país, tampoco los trabajadores reciben el salario por resultados, por el cumplimiento de sus indicadores formadores.
- d) El personal de la oficina central de la empresa, de incurrir ésta en pérdidas, se estará a lo siguiente:
- ✓ El personal de dirección, no recibe el pago por resultados, por el cumplimiento de los indicadores formadores.
 - ✓ El resto del personal, si cumplen sus indicadores formadores, no reciben el salario por resultados.
 - ✓ Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que no aplican el perfeccionamiento no procede la penalización.

En los diferentes **niveles estructurales** de una empresa se aplicaran según sus características, trabajos a realizar y condiciones, los sistemas de pago genéricos siguientes:

	Nivel de la estructura	Sistemas de pago genéricos a aplicar	Características
1	Brigadas, equipos o grupos de trabajo	<p>A. Destajo</p> <p>B. Por indicadores directos a la producción y los servicios.</p> <p>C. Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se disminuye el salario por los resultados, cuando existe pérdidas en la empresa. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • En A) y B) cuando se incumple, el sistema afecta el salario. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados. • En C) se penaliza el pago adicional, si se incumple el indicador formador.
2	Personal dirigentes y trabajadores técnicos-administrativos a nivel de Talleres, fabricas, complejos, fincas, etc.	<p>A) Destajo</p> <p>B) Por indicadores directos a la producción y los servicios.</p> <p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica el sistema A) y B) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores.

3	Trabajadores directos a la producción o el servicio de talleres, fábricas, complejos, fincas, etc.	<p>A) Destajo</p> <p>B) Por indicadores directos a la producción y los servicios.</p> <p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ningún caso se disminuye el salario por los resultados cuando existe pérdidas en la empresa. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
4	Personal dirigentes y trabajadores técnicos-administrativos a nivel de UEB Productoras de bienes y servicios que generan los ingresos de la empresa.	<p>A) Destajo</p> <p>B) Por indicadores directos a la producción y los servicios.</p> <p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema A) y B) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • Cuando se aplica el sistema C) de existir pérdidas en la empresa, se descuenta hasta un 20% de la diferencia entre salario por resultados y salario por el tiempo real trabajado. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.

5	Trabajadores directos a la producción o el servicio, a nivel de unidad empresarial de base.	<p>A) Destajo</p> <p>B) Por indicadores directos a la producción y los servicios.</p> <p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ningún caso se disminuye el salario por los resultados, cuando existe pérdidas en la empresa. • En A) y B) no existen límites al salario por resultados. • Cuando se aplica el sistema C) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.
6	Jefes y trabajadores técnicos-administrativos.	<p>C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa incurre en pérdidas, no se penaliza el pago adicional, pero los trabajadores no devengarán la diferencia que se produce entre el salario por resultados y el salario por tiempo real trabajado, de cumplir los indicadores formadores. • Se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores. • En C) sólo se puede pagar hasta un 30% de salario por resultados.

7	Dirigentes de la oficina central de la empresa.	C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicios. D) Por indicadores Generales y de Eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica sistema C) y D) de existir pérdidas en la empresa, se aplicará penalización al personal abarcado. • Cuando se aplica sistema C) y D) se penaliza el pago adicional por incumplimientos en los indicadores formadores.
8	Resto de los trabajadores de la oficina central de la empresa.	A) Destajo C) Por Indicadores Específicos de la Producción o la Prestación de los Servicio. D) Por indicadores Generales y de Eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se aplica el sistema A) no se disminuye el salario por resultados por tener la empresa pérdidas. • Cuando se aplica sistema C) de existir pérdidas en la empresa y se cumplen los indicadores formadores, no se paga el salario por resultados y no se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento empresarial.

3.5 Los sistemas de estimulación en la Sucursal EMPRESTUR SA. Trinidad.

Estos sistemas de estimulación se les aplican a los trabajadores de la Dirección General y de las UEB de la Sucursal Emprestur S.A Trinidad.

Objetivos:

- ✓ Lograr un mecanismo que incentive al cumplimiento del plan de utilidades aprobado, con incrementos de la productividad del trabajo, y disminución de los costos por pesos de ingreso.
- ✓ Elevar la calidad en la prestación de los servicios e incrementar la eficiencia y

eficacia en función del desarrollo de la Sucursal.

- ✓ Incentivar los resultados individuales y colectivos de los trabajadores.
- ✓ Elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia, en función de su contribución a los resultados obtenidos.

3.6 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 Sucursal Emprestur S.A Trinidad, 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.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

$$\Delta FS = 1183.2 - 1295.26$$

$$\Delta FS = -112.06$$

Donde:

FSr: Fondo de Salario Real.

FSp: Fondo de Salario Plan.

Esta variación se expresa en peso.

- Análisis Absoluto de Salario Medio

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

$$\Delta SM = 396 - 437$$

$$\Delta SM = 41$$

Donde:

SMr: Salario Medio Real.

SMp: Salario Medio Plan.

Se expresa en por ciento.

- Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

$$\Delta T = 249 - 247$$

$$\Delta T = 2$$

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:

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

Donde:

ΔFS = Variación del Fondo de Salario.

ΔSM = Variación del Salario Medio.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

SMo = Salario Medio en el Periodo Base (Plan).

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

Sustituyendo para obtener Δ FS al cierre del año 2011:

$$\Delta \text{ FS} = \{[(396*249) - (437 *247)] *12\} /1000$$

$$\Delta \text{ FS} = [(1183.2 - 1295.26) * 12] / 1000$$

$$\Delta \text{ FS} = (112.06) \text{ MP}$$

Como se puede apreciar en el análisis anterior, la variación del Fondo de Salario estuvo motivada fundamentalmente por la variación del salario medio desfavorablemente, pues al existir un deterioro Real 2011 respecto a Plan 2011 en el promedio de trabajadores el Fondo de Salario aumenta considerablemente.

3.7 Análisis de la relación Salario Medio - Productividad del Trabajo del Año 2011.

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.

Esta relación se determina por la siguiente fórmula:

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

Donde:

R = Relación del SM con respecto a la PT.

IPT = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

$$IPT = \frac{PT_1}{PT_0}$$

$$IPT = \frac{524.97}{631.98}$$

$$IPT = 0.83067$$

PT₁ = Productividad del Trabajo Real.

PT₀ = Productividad del Trabajo Plan.

$$ISM = \frac{SM_1}{SM_0}$$

$$ISM = \frac{396}{437}$$

$$ISM = 0.90617$$

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 continuación se determina la relación para el cierre del III Trimestre 2011.

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

$$R = \frac{0.90617}{0.83067}$$

$$R = 1.09089$$

$1.09089 > 1.0000$ La relación es desfavorable ya que el salario medio se encuentra por encima de la productividad del trabajo, lo que demuestra que se está pagando sin respaldo material por un sobregiro de 35 trabajadores.

3.8 Análisis de la correlación Salario Medio-Productividad con los trabajadores necesarios.

En el epígrafe anterior se aprecia que el incremento de la productividad del trabajo no fue superior al crecimiento del salario medio, por lo que a continuación se evidencia la relación entre ambos con los trabajadores realmente necesarios. Según cálculo de plantilla (capítulo II, epígrafe 2.5), los trabajadores realmente necesarios son 212. Entonces a continuación muestro una tabla donde se evidencia en la columna (Plan 2012 pero con los trabajadores realmente necesarios):

Tabla: Principales indicadores con su variación.

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	Plan 2012	Variación % 2/1	Variación % 3/1
Valor Agregado Bruto	1561.0	1307.2	2205.22	83.7	111.82
Promedio de Trabajadores	247	249	212	100.8	85.8
Productividad del Trabajo	631.98	524.97	1040.19	83.06	130.29
Fondo de Salario	1295.26	1183.2	964.2	91.34	74.44
Salario Medio	437	396	379	90.61	86.72

Fuente: Estados Financieros Año 2011 y 2012.

Como se aprecia anteriormente, con los trabajadores realmente necesarios se cumple el plan sin existir deterioros.

$$R = \frac{SM}{PT}$$

$$R = \frac{379}{1040.19}$$

$$R = 0.36435$$

0.36435 < 1.0000 Este índice se comporta favorable, lo que indica la necesidad y veracidad de los lineamientos de la política económica y social para el VI Congreso del PCC, donde el reordenamiento laboral, es un proceso clave a desarrollar por el país, eliminando plantillas infladas y requiriendo para su desarrollo un eficaz control.

Económicamente la empresa al aplicar dicho proceso daría un paso de avance a la eficiencia, evaluándose la misma satisfactoriamente.



Conclusiones



CONCLUSIONES

- ✓ En la realización de esta investigación se ha empleado una amplia bibliografía, así como normas y resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que nos han posibilitado que el trabajo sea exitoso.

- ✓ Se establece una correcta organización del trabajo, para alcanzar un aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales, unidos al 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.

- ✓ Al analizar el Valor Agregado Bruto en el año 2011 se observaron resultados desfavorables motivados por una reducción de la productividad del trabajo y un alto promedio de trabajadores, pero logrando índices favorables en el 2012, al existir un bajo promedio de trabajadores con alta productividad del trabajo.

- ✓ Los sistemas de pagos que se aplican están acorde en su planificación, pues logran el mejoramiento de la calidad de la producción y la elevación de la calificación de los trabajadores.

- ✓ A través de los cálculos realizados se demuestra que el reordenamiento laboral en la Sucursal Emprestur S.A Trinidad, es una necesidad imperiosa, pues al amortizar **35** plazas, se logra maximizar la productividad del trabajo y reducir los gastos improductivos, en fin, desarrollar un proceso de alcance a la eficiencia para lograr la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.



Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- ✓ La dirección de la Sucursal Emprestur S.A Trinidad debe acometer un conjunto de medidas que contribuyan a proyectar fuerza de trabajo acorde a la demandas del MINTUR, manteniendo un desarrollo socio-económico y corrigiendo las deformaciones presentes.

- ✓ La dirección de la empresa debe continuar realizando estudios económicos permitiendo que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere servicios con calidad.

- ✓ Es necesario velar periódicamente por el cumplimiento satisfactorio de los indicadores de empleo y salarios de la empresa siendo los mismo de pleno conocimiento para el Consejo de Dirección, ya que no deteriorarlos implica trabajar con eficiencia y para la toma de decisiones inmediatas.

- ✓ Debemos seguir trabajando por lograr la unidad, eficiencia y altos niveles de productividad, logrando crecer en el 2012.



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. 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.
2. Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
3. Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS. La Habana Boletín 081. Oportunidades Comerciales.1996.
4. Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política 1984.
5. “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
6. D’ Angelo Fernández, Ovidio. La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59. 1980. P 71 – 112.
7. Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Víctor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
8. Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
9. González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
10. La Formación de Base Comunitaria con Fines de Empleo y Gerencia de Ingreso OIT (Ginebra) 1995.
11. Linares Cervela, Luis. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
12. Lineamientos de la política económica y social de Cuba. VI Congreso del PCC. 2010.
13. Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.



14. Mederos Armengol, Martha. Elementos de Estadística Económica. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1988. –P.81 – 96.
15. Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
16. Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
17. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.
18. Recio, E. M. La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea, 1986.
19. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana) 8 de Noviembre de 1997.
20. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana) 7 de Noviembre de 1997.
21. Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
22. Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana) (2) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
23. Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.
24. Zumaquero, Ovidio. Propuesta de Modelo de Relación Estacional – Ocupación como Elemento base de la Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo en la Agricultura. (UCLV) Facultad INDECO, 1997.
25. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
26. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.



27. Marx, Carlos: El Capital, 3 Tomos. La Habana, Editorial Nacional de Cuba, 1962.
28. Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
29. Resolución No. 26, 27, 28, 29, 30,39 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
30. Resolución No. 35 del 2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
31. Resolución No. 36 del 2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
32. Circular No. 1 del 28/10/2010 del Vicepresidente del Consejo de Ministros Marino Murillo.



Anexos