

*Universidad de Sancti-Spiritus  
José Martí Pérez*



*Facultad de Contabilidad y Finanzas*  
**TRABAJO DE DIPLOMA**

*Título: Estudio y análisis económico de la Fuerza de Trabajo y los Salarios en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti-Spiritus.*

*Autora: Janny Esperanza Julián Valdivia  
Tutores: MSc. Ireneo Curbelo Tribicio  
Lic. Mileidy Oria Delgado*

*Curso: 2009-2010*





**PENSAMIENTO:**

*“Si se quiere disponer de abundantes riquezas materiales, las que necesitamos y las que deseamos, es necesario trabajar y trabajar duro, es necesario elevar la productividad del trabajo, es necesario emplear de manera racional todos los recursos humanos y materiales; no hay otro camino.”*

*Fidel Castro Ruz*

## DEDICATORIA

- ❖ *Con todo mi corazón a mis padres y a mi hermano Robeisy, quienes soñaron con este momento.*
  
- ❖ *A mi esposo, quien se dedicó a cuidar de mi traviesa pequeña, por quien deseo triunfar en mi profesión.*

## *Agradecimientos*

- ❖ *A mi tutor MSc. Irenio Curbelo Tribicio y a la Lic. Mileidy Oria Delgado, por sus orientaciones, señalamientos, críticas y recomendaciones en cada momento que las necesité.*
- ❖ *A mis compañeros de estudio y al colectivo de profesores, quienes con dedicación, paciencia y ayuda incondicional, se sumaron a este fin.*
- ❖ *En especial a nuestro sistema educacional por brindarme la oportunidad de formarme como una verdadera profesional.*

## **Resumen.**

Este trabajo investigativo se realizó en la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) del municipio Sancti- Spiritus y tiene como finalidad la aplicación de instrumentos del análisis económico en el empleo de la fuerza de trabajo y su retribución, mediante la realización de un procedimiento que permita medir, de forma eficiente, este recurso.

El estudio se inicia con la fundamentación teórica; se parte de los clásicos hasta llegar a los criterios de los autores contemporáneos y se aborda la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre la misma, la organización del trabajo, así como las formas de pago que se utilizan, según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas.

En el **capítulo 2** se analiza la productividad del trabajo, el efecto del aprovechamiento en el tiempo laboral, los métodos de medición, así como los factores que influyen en su variación. Además se determina la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto y las principales causas de fluctuación y los efectos económicos que provoca la misma. Se dan a conocer los elementos esenciales en la planificación y organización de los recursos humanos, así como los aspectos esenciales de la fuerza de trabajo en la empresa espirituana.

En el **capítulo 3** se analizan los diferentes indicadores relacionados con el trabajo y los salarios, la correlación salario medio – productividad. De este estudio y análisis se arriban a las conclusiones y se dan a conocer las recomendaciones, las que con su aplicación posibilitarán dar cumplimiento a los planteamientos realizados por el Comandante en jefe Fidel Castro en el V Congreso del PCC “El hombre tiene más virtudes que lo que se imagina y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo”.

## Índice.

	Página
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentación Teórica.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 2 Análisis del empleo de la Fuerza de Trabajo en la EMBER.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Características generales de la EMBER.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1. Particularidades de la EMBER.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Instrucciones para la elaboración del Plan de Empleo e Ingresos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3. Análisis de la fluctuación de la Fuerza de Trabajo.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4. Generalidades de diferentes Indicadores que evalúan las indisciplinas laborales.....</b>	<b>43</b>
<b>2.5. Métodos de medición de la Productividad del Trabajo en la Fábrica de Refrescos.....</b>	<b>48</b>
<b>2.6. Análisis del nivel de la productividad del Trabajo en el VAB.....</b>	<b>54</b>
<b>2.7. Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB.....</b>	<b>56</b>
<b>2.8. Dinámica de la Productividad del Trabajo.....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 3 Planificación y organización de la Fuerza de Trabajo y los Salarios.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Características generales de los Sistemas de Pago.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2. Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago.....</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Formas y Sistemas de Pago por resultado.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4. Los Sistemas de Estimulación por resultado en la EMBER.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5. Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.....</b>	<b>78</b>
<b>3.6. Análisis de la correlación Salario Medio- Productividad.....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>85</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos.....</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de la industria alimentaria de Cuba comienza con el triunfo de la Revolución. A partir del proceso de nacionalización de la industria, se crearon las condiciones para comenzar el desarrollo productivo y se inició la agrupación de las fábricas en sectores especializados, mejorando y creando instalaciones con la ejecución de nuevas inversiones.

Cuba se mantiene trabajando en la recuperación de la economía, proceso en el que se impone el empleo de la gestión empresarial adecuada al entorno, junto a la necesidad de la aplicación del proceso de perfeccionamiento en cada eslabón productivo (cuyo eje central es el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones económicas) con el objetivo de instrumentar las técnicas que faciliten el empleo de las proyecciones a corto y a largo plazo que tienen lugar en el medio económico actual.

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 los resultados que se pueden obtener de una correcta organización del trabajo, de la producción, de las reservas materiales, laborales, financieras, así como de un estricto registro central.

La política laboral cubana está determinada por principios y leyes económicas que rigen en la etapa de la construcción del Socialismo haciendo coincidir, en general, los intereses individuales de los trabajadores con el interés social, utilizando las motivaciones materiales y morales para dirigir la fuerza de trabajo hacia otros sectores, así como a las ramas de la economía y regiones del país donde sea necesario el desarrollo económico.

Vincular el salario a los resultados finales 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. Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta las características de la organización del trabajo y

asegurando una estrecha relación entre el Sistema de Pago que se aplique a cada trabajador o grupo de ellos con las características de las actividades que desarrollan, permite la medición y evaluación de resultados reales y su incidencia.

Esta entidad perteneciente a la Industria Alimentaria es de gran importancia para el desarrollo económico del país, pues produce y comercializa, bebidas alcohólicas, refrescos, vinos, agua, vinagre, hielo Y cerveza, tanto para consumo de la población como para el turismo.

El diagnóstico realizado para comenzar esta investigación determinó como:

❖ **Problema de Investigación :**

El insuficiente uso de instrumentos del análisis económico en la categoría de Trabajo y Salario limitan los cálculos de sus indicadores básicos.

❖ **Objeto de la Investigación:**

La organización científica del trabajo en los establecimientos productivos de la Empresa de Bebidas y Refrescos.

**Objetivos General:**

- ❖ Aplicar técnicas e instrumentos del análisis económico en la categoría de Trabajo y Salario para determinar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo en correspondencia con su remuneración.

**Objetivos Específicos:**

- ❖ Realizar una revisión bibliográfica acerca de Organización del Trabajo, los Salarios y el Nuevo Valor Agregado.
- ❖ Analizar la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ❖ Analizar la influencia del comportamiento del ausentismo sobre los indicadores económicos y el efecto del aprovechamiento del tiempo laboral.
- ❖ Analizar la Influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en Valor Agregado Bruto.
- ❖ Evaluar el comportamiento del Fondo de Salario y las causas de su variación.



### **Hipótesis:**

Si se emplean correctamente los instrumentos del análisis económico se elevará la productividad del trabajo y los indicadores de eficiencia de la entidad.

### **Métodos:**

- ❖ Método dialéctico materialista.
- ❖ Método comparativo.
- ❖ Método de índice.
- ❖ Método gráfico.

En la definición del problema existente y su descripción tal y como se efectúa en la actualidad, se utilizan las siguientes técnicas:

### **Técnicas:**

- ❖ Entrevista a expertos.
- ❖ Revisión de documentos.
- ❖ Trabajo en grupos.
- ❖ Encuesta.
- ❖ Observación de los procesos.

### **Resultados esperados:**

- ❖ Identificación de las principales dificultades que afectan la eficiencia económica en el empleo de la Fuerza de Trabajo y su remuneración.
- ❖ Incremento de los índices de eficiencia y eficacia económica, mayor implicación, contribución, responsabilidad e identificación de la administración con los resultados de la entidad, mayor claridad y confiabilidad de la actividad económica.
- ❖ Evaluación de los factores que influyen en la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto.
- ❖ Aplicación correcta de la Organización Científica del Trabajo sobre la base y las exigencias de la economía cubana.

## **Capítulo 1. Fundamentación Teórica.**

El desarrollo industrial tiene la necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de organización de la producción. Se hace necesario conocer los principales desequilibrios que se presentan ante la disponibilidad y las necesidades de la fuerza de trabajo y, consecuentemente, establecer medidas que permitan el perfeccionamiento de su utilización.

La productividad del trabajo es un factor clave para elevar la eficiencia y la eficacia; es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, y en ella el hombre ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y su aplicación.

Por ello cuando Marx se refiere al incremento de la capacidad productiva (léase productividad del trabajo) lo relaciona con "... un cambio sobrevenido en el proceso de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía; gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso". (Marx, C; 1973:18-19)

La productividad del trabajo tiene en cuenta no solo la mayor producción de bienes en una unidad de tiempo, sino que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente; es decir, el resultado de la acción del hombre en la creación del nuevo valor.

El indicador de productividad, por sí solo, dice poco. Para que este aporte una información útil se debe comparar la productividad obtenida en determinado período con la alcanzada en períodos anteriores, o con la productividad de otras empresas de similares características así como su relación con el salario medio.

Engels en sus estudios expresaba que: “ ... en la historia de la Humanidad, los agentes son todos los hombres dotados de conciencia, que actúan motivados por la reflexión o la pasión, persiguiendo determinados fines; aquí, nada acaece sin una intención consciente, sin un fin deseado “. Si este es el papel del hombre, que hace y dirige el proceso de la producción mediante su trabajo vivo, es fácil inferir que es de suma importancia garantizar la organización del trabajo del hombre en el proceso de producción de la Empresa Industrial. (Engels, F; 1957:705)

La productividad, al decir de Lenin, es el factor decisivo para el triunfo del nuevo régimen social.

Lenin pensaba que en toda Revolución Socialista, después de haber resuelto el problema de la conquista del poder del proletariado, se iba planteando una tarea esencial: la de aumentar la productividad del trabajo y darle al trabajo una organización superior. Señalaba que “... la productividad del trabajo es, en última instancia, lo más decisivo para el triunfo del nuevo régimen social. El capitalismo consiguió una productividad del trabajo desconocida bajo el feudalismo. El capitalismo podrá ser y será definitivamente derrotado porque el socialismo logra una nueva productividad mucha más alta”. (Lenin, I; 1960:21)

En tal sentido la denominación de la propiedad socialista sobre los medios de producción condiciona el crecimiento invariable de la productividad del trabajo social; cuanto más elevada es la productividad social del trabajo, tanto mayor es el Producto Interno Bruto, tanto más íntegramente se asegura el bienestar y el desarrollo universal de los miembros de la sociedad. Estos objetivos de causa y efecto constituyen la ley del crecimiento invariable de la productividad del trabajo social en la sociedad socialista.

Se precisa, por tanto, un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar los niveles que permitan reducir significativamente los costos; para ello existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

La elevación de la productividad social y la eficiencia de la producción es la fuente principal del crecimiento del producto global de la sociedad. Al estudiar el efecto del trabajo social sobre los factores de producción. Rumiantsev señala que “varias causas multiplican el carácter particularmente imperativo del problema de elevar la productividad del trabajo; la agravación del problema de reserva de mano de obra; el encarecimiento de la energía y las materias primas; el aumento de los gastos en protección del medio ambiente y la necesidad de impulsar la infraestructura.” (Rumiantsev, V; 1980; 655)

Carlos Marx en el Capital señala 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 “. (Marx, C; 1973:13-14)

A partir de las palabras de Marx, los factores para el aumento de la productividad atendiendo a su naturaleza pueden ser agrupados así:

- 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), comúnmente denominados técnicos -materiales.
- Factores relacionados con la mejor utilización de los recursos humanos, o factores económicos- sociales.

La autora de este trabajo coincide con que la ley del crecimiento de la productividad del trabajo refleja el rendimiento del trabajo vivo, pues solo este posee la capacidad de producir, de crear nuevos valores de uso. El desarrollo y la economía de medios de producción ejercen Influencia sobre el nivel y la dinámica de la productividad del trabajo, pero esta Influencia está mediada por la acción del hombre.

En resumen, los clásicos del Marxismo-Leninismo plantean que el crecimiento de la productividad del trabajo significa ahorro del trabajo social en la creación de la unidad del producto, es decir, no solo la reducción de los gastos de trabajo vivo, sino,

también, de trabajo materializado. El crecimiento de la productividad es al mismo tiempo, una función del trabajo vivo, concreto. Por eso el aumento de la productividad del trabajo no constituye una simple economía de trabajo, sino que representa un nexo entre los factores del trabajo que se traduce en una disminución de la suma de los gastos de trabajo y en variaciones en la estructura de dichos gastos. La esencia de la ley del crecimiento de la productividad del trabajo consiste en que los gastos de producción descienden constantemente y el trabajo vivo se hace cada vez más productivo.

Hoy, las empresas de éxito se destacan por los valores que conforman una filosofía organizacional bien delimitada o expresada, orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la atención del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas.

García plantea que: “El aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad, solo se logra a través de:

➤ Identificación de las personas con el proyecto empresarial. Con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la tecnología de las tareas que abarca a equipos y 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.” (García;1999:52)

Valen estas aclaraciones pues es cierto que la organización del trabajo, como actividad de Gestión de Recursos Humanos, se ha centrado en el interior de la empresa, descuidando la cadena de aprovisionamiento, implicados y condicionados por la organización de la producción.

El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles, desde empresas, uniones de empresas, regiones y países. Para Bueno " La Gestión de Recursos Humanos (GRH ) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. La productividad es la relación existente entre la producción obtenida y los recursos o factores de carácter general tales como terreno de la



empresa, amplitud del mercado sobre el que opera, grado de capacitación de la empresa (volumen de capital empleado por trabajador), organización y disposición del personal hacia la empresa. Además, existen otros factores externos a la empresa como pueden ser: dificultades administrativas, régimen fiscal y régimen laboral. En suma, la productividad no reside en un sector concreto de la empresa, sino que es la resultante de todas sus actividades industriales, comerciales, administrativas y financieras (Bueno, E; 1995:452-466)

Para ARH en otros términos, “las desviaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de los recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.” (Administración de Recursos Humanos: 341-349)

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, las condiciones físicas y ambientales de trabajo ofrecidas por la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional dentro de la organización, la política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluaciones del desempeño.

Por sus consecuencias, la fluctuación de la fuerza de trabajo es un fenómeno negativo que se produce generalmente por las demandas insatisfechas de los trabajadores que pueden ser de carácter individual, laboral, social, etc. y provocan que estos cambien de puestos de trabajo dentro o fuera de la empresa.

**Entre las consecuencias que provoca la fluctuación están:**

- ❖ Deficiencias en la organización del trabajo.

- ❖ Decrecimiento de la productividad.
- ❖ Incumplimiento del plan de producción.
- ❖ Empeoramiento de la calidad de la producción.
- ❖ Aumento de los gastos de materiales.
- ❖ Subutilización de los equipos (deterioro y desgaste anticipado).
- ❖ Conducción a gastos adicionales de medios y recursos en la preparación y elevación de la calidad de los cuadros de dirección.
- ❖ Creación de dificultades en otro puesto de trabajo.

**Costos primarios de rotación del personal:**

- ❖ Costos de reclutamiento y selección.
- ❖ Costos de registro y documentación.
- ❖ Costo de integración.
- ❖ Costo de desvinculación.

**Costos secundarios de la rotación de personal:**

- ❖ Reflejo en la producción.
- ❖ Reflejo en la actitud del personal.
- ❖ Costo extra laboral.
- ❖ Costo extra operacional.
- ❖ Costo extra inversión.
- ❖ Pérdidas en los negocios.

Ventura señala 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 “. (Ventura, V; 1994:150-158)

Al profundizar en la dinámica de la organización del trabajo, Martínez reafirma que: “ La OCT se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el crecimiento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital”. (Martínez Figueroa, A; 1986,67-77)

Los elementos de la OCT lo conforman 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, la normación del trabajo y la organización de los salarios.

Dentro de estos elementos, la normación del trabajo es el elemento resumen, pues a partir de las condiciones técnicas existentes se fijan los gastos de trabajo, considerando el ahorro de tiempo que se produce como consecuencia del perfeccionamiento de los restantes elementos de la organización del trabajo. Esto permite el establecimiento del deber socio-laboral del trabajador, contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo, al incremento de la productividad, a la organización de los salarios y a fijar bases firmes para la planificación del trabajo y la producción.

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permite medir el crecimiento económico, por lo que al asumir que es necesario la mejora de la misma, es indispensable su medición para identificar niveles de desarrollo y de avance, y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y organización de la producción mediante la motivación de la organización y la participación de los trabajadores, lo cual conlleva a una mejora continua.

La medición de la productividad permite lograr su mejora. Su importancia radica en que:

- ✓ provee una base de datos para establecer metas de crecimiento y define objetivos de mejora y desarrollo;
- ✓ ayuda a conocer problemas en el proceso de producción (técnico organizativos, de capacitación, de seguridad y medio ambiente, etc);
- ✓ constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores;
- ✓ puede usarse como una forma para medir el desempeño;
- ✓ contribuye a la toma de decisiones más precisas.

Cuando se habla de productividad no solo está referida al nivel de la empresa, sino a la que debe lograr cada trabajador en su puesto de trabajo, brigada, planta; y donde no es posible calcular el Valor Agregado Bruto, la productividad puede medirse en unidades físicas, en horas de trabajo y cumplimiento de coeficientes de disponibilidad técnica, entre otras.

El primer paso para el mejoramiento de la productividad es el establecimiento de indicadores y su análisis. El éxito de la medición y el análisis de la productividad dependen, en gran medida, de que las partes interesadas (dirigentes, trabajadores y organizaciones sindicales) tengan una clara conciencia de por qué el incremento de la productividad es importante para el país, la empresa y el colectivo.

Es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la productividad a partir solo de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, teniendo en cuenta, que ahí es precisamente donde se encuentran las principales reservas en cada empresa del país.

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

## **Elementos integrantes del sistema de Organización del Trabajo en las empresas.**

La Organización del Trabajo en las empresas constituye un sistema en el que interviene

un número determinado de elementos interrelacionados; creando las condiciones laborales óptimas para que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Los principales elementos que están directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo, 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, en aras de garantizar una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia apropiada de la carga de trabajo al trabajador durante toda la jornada, aprovechando al máximo su capacidad laboral.

Para ello se efectúan los estudios del aprovechamiento de la jornada laboral, los que ponen de manifiesto las causas de las interrupciones y permiten la elaboración de medidas técnico – organizativas para su liquidación.

Según Enciclopedia Encarta: el perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista,” de cada cual, según capacidad, a cada cual según su trabajo “, ya que el salario constituye la forma principal de distribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requiere de formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.



**El análisis profundo de los procesos de trabajo debe permitir identificar entre otros problemas los siguientes:**

- ❖ Métodos ineficaces de trabajo.
- ❖ Mala disposición y utilización del espacio.
- ❖ Inadecuada manipulación de los materiales.
- ❖ Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- ❖ Deficiente planificación del mantenimiento.
- ❖ Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible.
- ❖ Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- ❖ Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- ❖ Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- ❖ No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- ❖ Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- ❖ Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.
- ❖ Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
- ❖ Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- ❖ Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad.

Organizar mejor el trabajo es un prerrequisito que se debe concretar de inmediato. Es injustificable el desorden y la falta de exigencia en los procesos de producción de bienes y servicios, que devienen causas principales de la indisciplina laboral.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar los pasos innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneamente en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o el servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo, muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza estando al alcance de la vista de jefes, ingenieros, tecnólogos, etc.

Especial atención se debe brindar a la participación efectiva de los trabajadores, porque es a través de ellos que la dirección administrativa y sindical puede identificar las causas y posibles soluciones a los problemas que se detecten. Los trabajadores tienen conocimientos y argumentos que pueden contribuir a mejorar la productividad. De lo que se trata es de convocarlos, estimularlos, motivarlos, escucharlos y organizarlos. Esta es la base que sustenta la proyección de mejora continua que se aborda más adelante.

“En la disciplina está el secreto de la productividad, ha orientado el Comandante en Jefe-, en la tecnología, en la organización racional, eficiente; en el uso racional y eficiente de las máquinas, de los recursos humanos. Por eso nosotros tenemos que tener disciplina, tenemos que desarrollar métodos científicos, verdaderamente, de organización y dirección, y tenemos que dominar la tecnología. Por esa vía podemos hacer mucho más de lo que pueden hacer los capitalistas, cuando nosotros perfeccionemos nuestro método de organización, y cuando nosotros seamos capaces de saber dirigir a los hombres que es donde está el secreto”( Tabloide de un Curso de Productividad)

### **El diagnóstico de la productividad.**

¿Qué es el diagnóstico? ¿Para qué se hace?

Constituye la principal fuente de detección de los problemas y de sus interrelaciones que frenan la productividad de la empresa. Permite comparar sus propios resultados de períodos anteriores con los actuales y con los de empresas similares. Los resultados serán siempre evaluados con los trabajadores y la organización de base

sindical en aras de resolver los problemas evidenciados y trazar las medidas para resolver los problemas identificados.

Lleva implícita la medición de los resultados a través de indicadores económicos y de los factores que afectan la productividad mediante la respuesta a preguntas concretas.

Los resultados del diagnóstico permiten identificar problemas, definir sus causas y proyectar las medidas para su solución, las que estarán dirigidas al incremento de la productividad a corto y mediano plazo.

El incremento de la productividad está asociado al fortalecimiento de la cultura del trabajo.

En todo proceso de trabajo, ya sea de producción de bienes o de prestación de servicios, interactúan tres factores:

- El capital humano.
- Los medios de trabajo.
- Los objetos de trabajo.

El capital humano es el factor más importante del proceso de trabajo y para su empleo racional es determinante la organización del trabajo, cuya falla genera fluctuación, desaprovechamiento de la jornada laboral, tiempo excesivo en la ejecución de los trabajos y como consecuencia, una baja productividad y calidad en los productos elaborados o servicios prestados.

El análisis del comportamiento del capital humano partirá de la información relacionada con la utilización del fondo de tiempo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas y la fluctuación de la fuerza de trabajo. También se realizará una evaluación de la plantilla de cargos, su composición y su correspondencia con la calificación real de los trabajadores, la cantidad de trabajadores directos e indirectos y los sistemas de pago que se aplican.

### **a) Análisis de la utilización del Fondo de Tiempo**

Este se analiza a través del registro de ausencias, impuntualidades e interrupciones

### **b) Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral**

El estudio y análisis del aprovechamiento de la jornada laboral es una labor sistemática, que permite detectar el tiempo perdido y sus causas, y tomar medidas para la reducción o eliminación. Estos estudios deben realizarse fundamentalmente en las áreas principales (ya sean de producción o servicio), aunque también pueden hacerse en las áreas auxiliares (almacenes, talleres, etc.). Pueden utilizarse diferentes métodos de estudio de tiempos, tales como: la fotografía detallada individual o colectiva y el muestreo por observaciones instantáneas.

### **c) Análisis de la normación**

En las empresas que tengan áreas (unidades, talleres, etc.) cuyas operaciones están normadas, deberá analizarse su cumplimiento promedio a nivel de área, y operación por operación, con el objetivo de detectar si las normas utilizadas reflejan la verdadera capacidad productiva del trabajador.

El nivel de cumplimiento de las normas, vinculado al aprovechamiento de la jornada laboral, refleja las reservas de productividad existentes en cada área y en cada operación.

### **d) Análisis de la fluctuación**

Por fluctuación laboral se entienden los movimientos no planificados del capital humano que se caracterizan por su espontaneidad y se producen por iniciativa del trabajador o como consecuencia de sanciones por violación de la disciplina laboral.

Esta movilidad laboral no planificada, provoca daños a la economía de la empresa, ya que en ocasiones se cubre el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieren un período de aprendizaje y de adaptación, lo cual afecta los niveles de eficiencia previstos.

### **e) Análisis de la calificación**

Se analizará la efectividad de la política de capacitación de todos los trabajadores según las necesidades individuales y de la producción y los servicios, poniendo énfasis en el cumplimiento de los compromisos acordados con los no idóneos.

### **f) Análisis de la plantilla de cargos**

Las necesidades de capital humano de la empresa están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia empresa, según corresponde.

Se tendrá en cuenta si ésta responde al nivel de actividad y utilización racional del capital humano, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

### **g) Análisis de los sistemas de pago**

El pago con arreglo al trabajo es un elemento esencial de la política económica del país y constituye un instrumento para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y propiciar el avance hacia el Perfeccionamiento Empresarial, fortaleciendo el principio de distribución socialista

## **2. Los medios de trabajo**

El estudio de los medios de trabajo estará dirigido, en primer lugar, a evaluar la utilización de las capacidades de los equipos e instalaciones existentes y las causas del bajo aprovechamiento de la capacidad instalada y el estado técnico de los equipos e instalaciones.

## **3. Los objetos de trabajo**

Son los referidos al almacenaje y manipulación de las materias primas y materiales, debiéndose analizar en qué medida estas actividades cumplen su cometido. Se estudiará la organización interna de los almacenes, la forma en que se garantiza la conservación de los productos, el control de las entradas y salidas, etc.



Relacionado con la manipulación de materiales, se analizará que los objetos de trabajo se encuentren en el puesto en el momento oportuno y en las cantidades requeridas, con el objetivo de lograr un trabajo ininterrumpido y eficiente.

**Los elementos que integran el salario son los siguientes:**

- ❖ Pagos por complejidad y responsabilidad.
- ❖ Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.
- ❖ Pagos adicionales aprobados por el Gobierno por concepto de antigüedad, coeficiente de interés económico social y otros de similar naturaleza.
- ❖ Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de estimulación.
- ❖ Incrementos salariales por el sobrecumplimiento de las normas de trabajo.

Para que cada trabajador pueda recibir el salario de acuerdo con la cantidad y la calidad del trabajo gastado por él, es indispensable la existencia de determinada organización del salario. La ley de distribución por el trabajo regula correctamente la correlación de las magnitudes del salario; en esto se manifiesta su papel determinante en la organización del pago por el trabajo. Al mismo tiempo en el salario ejercen su acción indirecta, pero evidentemente, otras leyes económicas. Cuando se examina 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 altos resultados de producción, el salario experimenta 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 Cuba el sistema de salarios es único en todos los sectores de la economía, el cual se compone de cuatro elementos básicos:**

- ❖ **Escala:** es el elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan al nivel de toda la economía nacional.

El problema de la distribución está directamente relacionado con la organización del salario. En el Socialismo cada miembro de la sociedad tiene derecho a la remuneración de su trabajo de acuerdo con la calidad y cantidad de este y cada persona apta para el trabajo debe trabajar según su capacidad. El principio socialista de pagar a cada cual según su calidad y cantidad de trabajo, parte de la valoración de la calidad y cantidad de trabajo.

La escala es el elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan al nivel de toda la economía y se establece la relación cuantitativa que existe entre estos. Se puede decir que así como el metro es el patrón mediante el cual se determina la longitud de un objeto, la escala es el patrón que sirve de base para comparar las complejidades de los trabajos a ejecutar conforme a su complejidad.

**Calificadores:** son los que clasifican los distintos puestos de trabajo, situándolos en los grupos de escala según su calificación, por lo que sirven para la evaluación correcta de la calificación de los trabajos y para elaborar los programas de preparación y elevación de la calificación de los trabajadores. Elementos que lo integran:

- ❖ la descripción de las ocupaciones o cargos que expresen el contenido de trabajo y el grupo de complejidad de la escala salarial que le corresponde a cada una de ellas;
- ❖ el índice alfabético de las ocupaciones que señala el grupo de calificación y la página en que se encuentra cada ocupación en el calificador;
- ❖ la disposición legal aprobatoria que contiene en su parte normativa las nomenclaturas de las ocupaciones o cargos por orden alfabético, los grupos de calificación que les corresponde y los demás aspectos legales para su aplicación.

**Las tarifas:** son el elemento del sistema salarial mediante el cual se determina la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo por ejecutar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las posibilidades económicas que el país tenga en cada momento.

La tarifa determina la magnitud absoluta de la remuneración del trabajo por una unidad de tiempo de todas las categorías de los trabajadores, puede ser horaria, diaria y mensual. Las tarifas sirven como medio para regular y diferenciar los niveles salariales de las ocupaciones en dependencia de su complejidad y de las condiciones en que se desarrollan.

### **Tipos de tarifas:**

- ❖ Tarifas de escala.
  
- ❖ Tarifa básica.

**Formas de pago:** son el elemento del sistema salarial mediante el cual se fija la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de una labor dada midiéndose esta por el tiempo invertido o por los resultados de la fuerza labora.

- ❖ A tiempo: Es utilizada cuando no es posible normar el trabajo o no resulte factible hacerlo. El trabajador recibe su salario en correspondencia con la tarifa horaria del cargo y con el tiempo realmente trabajado.
- ❖ A rendimiento: Se emplea cuando se puedan determinar los gastos de trabajo o cuantificar el resultado del mismo a través de normas de trabajo específicas y su monto estará en correspondencia con la cantidad de trabajo realizada.

Para Tablado “Los asuntos relacionados con el salario, la organización, la normación del trabajo y las formas de pago son aspectos de fundamental importancia en la conjunta de todos los elementos que intervienen en la economía. Por ello, refleja todo el proceso emprendido por el Comandante Che Guevara desde 1962 apoyándose en el Ministerio de Industrias, el Ministerio de Trabajo, íntimamente vinculado a la creación de un sistema salarial , que debía propender a estimular a los obreros y a elevar su nivel cultural y técnico y de este modo , incrementar el desarrollo de nuestro país. (Tablado, C1987:125-129)

Los elementos componentes del sistema elaborado bajo la dirección del Che se pueden resumir en los puntos siguientes: la escala salarial, los calificadores e ocupación, las tarifas, las normas del trabajo, así como las formas y sistemas de

pago. Pensaba que el sistema salarial a implantar debía estar acorde con el sistema de organización y normación del trabajo, y a su vez constituir uno de los planes fundamentales en que se asentará este último. Con la escala salarial se introducía y sentaba el principio de distribución socialista con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo, al establecer los distintos grados de complejidad de los servicios para todo el país.

## **PRINCIPIOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PAGO**

1. Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta las características de la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador o grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.
2. Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
3. Promover el cumplimiento de indicadores de eficiencia o resultados, tales como: ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de costo por peso de producción, de gastos totales por peso de ingresos totales, de gasto de salario por peso de valor agregado bruto, incremento de la productividad, ventas netas, ingresos totales, producción en unidades físicas, utilidades, entre otros, teniendo en cuenta el nivel de incidencia de los trabajadores en este resultado.
4. Garantizar la certificación del cumplimiento de los indicadores del sistema, a partir de los registros contables de la empresa u otra fuente de información oficial para evitar que se produzcan pagos indebidos.
5. Combinar armónicamente los intereses de los trabajadores, de la empresa y del país, teniendo como base los resultados obtenidos por las organizaciones empresariales, por lo que no podrá deteriorarse el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, correlación salario medio productividad u otro indicador de eficiencia que tipifique la actividad, en relación con el plan aprobado, garantizando que no se realicen pagos sin respaldo productivo.
6. Garantizar el pago del salario en las fechas acordadas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**Constituyen premisas imprescindibles para su aplicación efectiva las siguientes:**

- ❖ Cumplimiento estricto de los principios definidos para su aplicación.
- ❖ Correcta determinación de la complejidad de los trabajos a realizar.
- ❖ Garantía de los suministros, que aseguren la estabilidad de la producción o el servicio.
- ❖ Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada o los servicios prestados.
- ❖ Planificación efectiva de la producción y de los gastos de trabajo u otros indicadores que tipifiquen la actividad.
- ❖ Sistema adecuado de control económico y de evaluación de los resultados.
- ❖ Sistema de control de la calidad de la producción realizada o los servicios prestados.
- ❖ Plantillas ajustadas a las necesidades de la producción o servicios.

**Al aplicar un sistema de pago se debe tener en cuenta:**

- ❖ Las condiciones técnico-organizativas, los equipos, las materias primas, etc. de que se disponen. Será necesario, por tanto, vigilar cuando dichos elementos sean objeto de cambios, pues habrá que adaptar los sistemas de pago a las nuevas condiciones.
- ❖ Que estén relacionados con la medida normal del trabajo realizado, es decir, han de corresponderse de una manera directa para compensar los resultados alcanzados. Si se comete el error de fijar factores o medidas excesivamente tensas, que sean difíciles de cumplir, lejos de conseguir una elevación de la productividad y eficiencia, se llegaría a una disminución de estas, pues los trabajadores no recibirían una recompensa justa por los resultados generados.

**Tanto en los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia y en los sistemas de pago por indicadores específicos debe existir la medición de los indicadores y aportes a los siguientes niveles:**

- ❖ A nivel general de la entidad (generales y de eficiencia) o de la subdivisión estructural (específicos). A estos fines se definen los indicadores formadores (determinan el monto de salario que se forma) y los indicadores condicionantes (su incumplimiento limita total o parcialmente el pago del monto de salario formado por encima del salario fijo).
- ❖ A nivel de Área. Para ello deben definirse las condicionantes específicas por cada una de las áreas componentes, de forma tal que no todas reciban, en la misma magnitud, el monto global formado, sino que sean penalizadas aquellas que incumplieron sus obligaciones específicas. Por ejemplo, aunque se haya cumplido a nivel de entidad el índice de consumo energético, no deben recibir igual monto de salario aquellas áreas que cumplieron su índice específico que aquellas que lo incumplieron.
- ❖ A nivel individual. La obtención del monto de salario por encima del salario fijo tiene que estar en proporción directa con el aporte individual de cada trabajador al resultado global y del área. Para ello deben aplicarse mecanismos de evaluación del resultado individual, tales como el coeficiente de participación laboral, que tengan en cuenta la valoración del cumplimiento del plan o tarea individual, la disciplina laboral, la calidad del trabajo, el cumplimiento de los requerimientos tecnológicos y de seguridad industrial, el uso y cuidado de recursos, instrumentos y herramientas en el trabajo y otros factores que pueden llevar a penalizar parcial o totalmente (obtención de CPL = 0 ) a aquellos trabajadores cuyo aporte fue nulo o que, incluso, obstaculizaron la obtención de resultados globales superiores.

Para lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

Los factores que llevan implícito el aumento de la productividad del trabajo están divididos en dos grupos:

- Los técnico - materiales.
- Los económicos – sociales.

Cada miembro de la sociedad está interesado en el aumento del salario, pero al mismo tiempo el salario representa un elemento de peso considerable en el costo de producción y por esta razón los intereses de las Empresas y de la economía es la disminución de los costos de producción. La solución a esta contradicción basada en la reducción de los costos por concepto de salarios de los trabajadores se lograría con el crecimiento preferente de la productividad en relación con el crecimiento del salario medio.

Según la Resolución No. 8/2005 del MTSS, se establece el Reglamento General sobre relaciones laborales, esta resolución consta de catorce capítulos:

- Capítulo I. Política de empleo.
- Capítulo II. Incorporación al empleo.
- Capítulo III. Ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos.
- Capítulo IV. Periodo de prueba.
- Capítulo V. Formalización de las relaciones laborales.
- Capítulo VI. Traslado y suspensión de la relación laboral.
- Capítulo VII. Designados y electos.
- Capítulo VIII. Expediente laboral.
- Capítulo IX. Escalafones.
- Capítulo X. Evaluación del desempeño.
- Capítulo XI. Capacitación y desarrollo.
- Capítulo XII. Graduados de adiestramiento.
- Capítulo XIII. Fortalecimiento del orden laboral.
- Capítulo XIV. Interruptor y disponibles.

En la Resolución No. 26/2006 se establece el Reglamento General sobre la organización del trabajo, que tiene como objetivo las instrumentaciones jurídicas de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la organización del trabajo como vía esencial 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 reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad, consta de dos capítulos:

- Capítulo I. Generalidades.
- Capítulo II. Organización del trabajo.
  - ❖ Sección I. Estudios de organización del trabajo.
  - ❖ Sección II. Plan de diagnóstico y estudios de organización del trabajo.
  - ❖ Sección III. Cálculo de la plantilla y análisis de la utilización del fondo de tiempo.
  - ❖ Anexo No. 1 Lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de organización del trabajo.
  - ❖ Anexo No. 2 Metodología para el cálculo de la plantilla.

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

- Capítulo I. Objetivos y alcance.
- Capítulo II. Organización del salario.
- Capítulo III. Formas y sistemas de pago.
- Capítulo IV. Sobre el salario de dirigentes y otros gastos designados.
- Capítulo V. Protección del salario.
- Capítulo VI. Condiciones del pago del salario.



El MTSS estableció la Resolución No. 28/2006, dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen 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 presidida 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, e integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

Mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, se estableció la Resolución No. 29/2006, sobre el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, esta resolución está dividida en nueve capítulos:

- Capítulo I. Generalidades.
- Capítulo II. Papel de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.
- Capítulo III. Dirección del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Capítulo IV. Control de los recursos humanos de la entidad
- Capítulo V. Diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.
- Capítulo VI. Plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.
- Capítulo VII. Control de la ejecución del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad y evaluación del impacto de la capacitación.
- Capítulo VIII. Instructores que se utilizan para la formación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Capítulo IX. Presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los RH.

Cumpliendo el mandato del decreto del Presidente del Consejo de Ministros del 22 de Noviembre del 2005 de proceder a la aplicación de los incrementos salariales pendientes, se estableció la Resolución No. 30/2005, que abarca en su esencia para todas las categorías ocupacionales la escala salarial única.

La Resolución No. 39/2004 establece 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, el cual abarca los siguientes capítulos:

- Capítulo I. Formas de pago.
- Capítulo II. Sistemas de pago por resultados.
- Capítulo III. Sistemas de pago a destajo.
- Capítulo IV. Control de los sistemas de pago por resultados.
- Capítulo V. Forma de pago a tiempo.

## **Capítulo 2. Análisis del empleo de la fuerza de Trabajo en la EMBER**

### **2.1- Características generales de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti Spiritus**

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti Spiritus como entidad estatal, fue creada en 1978, con la división política administrativa; se encuentra subordinada directamente a la Unión de Bebidas y Refrescos, nombre que asumió desde el 6 de octubre de 1997, por Resolución del Organismo al cual se subordina (MINAL).

La Resolución No. 300/01 aprobada el 19 de Abril del 2001, del Ministerio de Economía y Planificación define el objeto social:

- Producir y comercializar de forma mayorista, bebidas alcohólicas, refrescos, vinos, agua, vinagre y cerveza.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista, hielo.

Para el cumplimiento de este objetivo posee el municipio cabecera un Fábrica de Refrescos, Fábrica de Hielo conjuntamente con la Fábrica de Ron, Sopladora y Lavado de Botellas .Consta con un Depósito de Cerveza unido a la Distribuidora Sancti Spiritus, también una Fábrica de Vinagre, así como un establecimiento no productivo: la Oficina Central de la Empresa, a la que se subordina un Taller Automotor y un Almacén Central que garantizan las reparaciones, las materias primas y los insumos necesarios para las diferentes producciones. En el municipio Yaguajay existe un Combinado integrado por una Fábrica de Refrescos nombrada “Raúl Díaz Alonso” y una Distribuidora de Bebidas. Además, Cabaiguán consta con una Distribuidora. Existe también la Distribuidora Trinidad.

### 2.1.1- Particularidades de la Empresa de Bebidas y Refrescos.

Dicha entidad se encuentra ubicada en Bartolomé Masso No. 263 en Sancti Spíritus. Cuenta en la actualidad con un total de 500 trabajadores, de los cuales 174 son mujeres, estructurándose de la siguiente forma por establecimientos.

<b>Establecimientos</b>	<b>Total de Trabajadores</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Oficina Central</b>	<b>128</b>	<b>38</b>
<b>Almacén Central</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
<b>Fábrica de Refrescos Sancti Spíritus</b>	<b>74</b>	<b>28</b>
<b>Fábrica de Hielo Fábrica de Ron Sopladora Lavado de Botellas</b>	<b>77</b>	<b>38</b>
<b>Depósito de Cervezas Distribuidora Sancti Spíritus</b>	<b>26</b>	<b>10</b>
<b>Taller Automotor</b>	<b>39</b>	<b>4</b>
<b>Fábrica de Vinagre</b>	<b>46</b>	<b>20</b>
<b>Distribuidora Cabaiguán</b>	<b>14</b>	<b>3</b>
<b>Distribuidora Trinidad</b>	<b>16</b>	<b>3</b>
<b>Fábrica de Refrescos Yaguajay</b>	<b>57</b>	<b>27</b>
<b>Distribuidora Yaguajay</b>	<b>14</b>	<b>2</b>
<b>Total General</b>	<b>500</b>	<b>174</b>

## **2.2- Instrucciones para la elaboración del plan de empleo e ingreso.**

La propuesta de cifras directivas del plan 2010 se hizo en correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso del PCC, en la que se plantea que la eficiencia es el objetivo central de la política económica; el análisis de la productividad del trabajo será el punto de partida en la información del plan de empleo e ingresos, debiendo obtenerse el promedio de trabajadores como resultado de la misma, es decir, que los aumentos de producción deben obtenerse en la mayor medida posible por el aumento de la eficiencia de la fuerza de trabajo, así como por una mejor relación entre el incremento del ingreso medio mensual y el de la productividad del trabajo.

### **Indicaciones Generales.**

- ❖ Para la planificación de la productividad se tuvieron en cuenta los factores que inciden directamente en ella, tales como la elevación del nivel técnico de la producción, el perfeccionamiento de la organización del trabajo y la variación del volumen y la estructura de la producción y/o servicios.
- ❖ El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el Valor Agregado generado por un trabajador.
- ❖ Se mantiene el indicador valor agregado, que es el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice o planifique, el consumo material y los servicios recibidos.
- ❖ En las nuevas medidas salariales que se apliquen aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el autofinanciamiento debe medirse sobre la base de no exceder el gasto de salario por peso de producción, el costo por peso de producción, así como el ingreso monetario por peso de valor agregado.

- ❖ Los cambios estructurales que originen variaciones en los indicadores objeto de plan deberán estar amparados por las resoluciones correspondientes emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación.

Al total de **trabajadores promedio**, necesario para cumplir el Plan de Producción planificado, se le deducirán aquellos que están declarados disponibles.

**El ingreso monetario del trabajo**, como expresión de la retribución al trabajo y objeto de planificación, está conformado por el **Fondo de Salario y los Otros Ingresos Monetarios** (dígase **distribución de utilidades**); ello obedece a que hoy, aún cuando el salario es la principal fuente de ingreso de los trabajadores, en determinados sectores están presentes otras formas de remuneración que no constituyen salario.

En la fundamentación de la propuesta se analizan los **indicadores de eficiencia**, tales como la productividad del trabajo, el ingreso monetario por peso de valor agregado, gasto de salario por peso de nivel de actividad, el salario medio mensual por trabajador, ingreso medio mensual por trabajador, así como la correlación salario medio e ingreso medio / productividad del trabajo.

Se enfatiza en las variaciones del ingreso medio mensual, explicándose las causas que lo motiven.

- ❖ Para los Sectores de Industria y Construcción, el Valor Agregado se determina como sigue:

**Valor Agregado de la Producción =** Valor de la Producción Bruta o Total  
- (Consumo material + Servicios recibidos)

**Donde:**

**Producción Bruta** = el Valor a precio de venta de los productos terminados en el período (vendidas o aún almacenadas) + el margen comercial de la Circulación  $\pm$  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, salvo que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del Plan como en el Real.

**Consumo material:** comprende el gasto de materias primas y materiales auxiliares, así como la energía y los combustibles.

**Servicios recibidos:** se considerarán 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.

En el caso de aquellas entidades que desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el Valor Agregado se determina como la suma del valor asociado a cada una de estas, deduciéndoles el Consumo Material y los Servicios Recibidos.

**Promedio de Trabajadores:** se consigna el número de trabajadores que, como promedio, utiliza el centro informante para realizar 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.

**Ingreso monetario del trabajo:** se reflejará la suma del **Fondo de Salarios** y los **Otros Ingresos Monetarios**.

**Fondo de Salario**: comprende el ingreso en Moneda Nacional (excluye pesos convertibles) que reciben los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos. Incluye los ingresos que salen del Fondo de Salario de la entidad y que se contabilizan como tal en la cuenta 50000 del Sistema Nacional de Contabilidad y el descanso retribuido acumulado.

**En este indicador se consideran 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 cargos 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, no estando 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, 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.
- ❖ El salario que obtienen aquellos trabajadores que forman parte del registro de la entidad por haber realizado sus actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de ésta. Estos ingresos constituyen salarios. Ejemplos: los ingresos de los trabajadores de las actividades de servicios públicos y sus conexos, como choferes de taxis, poncheras, choferes de vehículos de carga, fregadores de vehículos, engrasadores de vehículos

automotores, cuidadores de baños, servicio de aire (ayudante), parqueador - cuidador de ciclos, motos y autos, así como artistas y entrenadores de deportes contratados en el exterior, etc. En estos casos se reflejará, como ingresos en salario, la suma de los importes de los salarios que utiliza la entidad como base para calcular los acumulados de vacaciones, los pagos de subsidios en caso de enfermedad, los aportes a la seguridad social o cualquier otra obligación que de acuerdo a la legislación vigente, la entidad debe garantizar a estos trabajadores.

**En este indicador no se consideran los siguientes pagos:**

- ❖ 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, los subsidios y pensiones a cuenta de la seguridad social.

**Otros Ingresos Monetarios (Distribución de Utilidades)**: se reflejan en este rubro los ingresos que reciben los trabajadores en moneda nacional, y que no constituyen salario, como **distribución de utilidades**. En estos momentos en la provincia no existen entidades autorizadas a distribuir utilidades.

**Productividad del trabajo**: se calcula dividiendo la **magnitud del indicador Valor Agregado** entre el **promedio de trabajadores**, calculando dicho Valor, según el sector de que se trate, **y el resultado se divide por la cantidad de meses del período**.

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

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

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

**Ingreso monetario por peso de valor agregado:** se calcula dividiendo la **magnitud del indicador ingreso monetario** entre el **valor agregado**.

En el indicador **otros ingresos monetarios** se especifica de forma independiente, lo que corresponda a **Sistema de Estímulo** cuya cuantía se pueda prever, tal es el caso de por cientos sobre ventas, utilidades, entre otros. De igual forma se argumentarán todas las desviaciones que se presenten al analizar los **indicadores de eficiencia** de la categoría.

Las tareas específicas a realizar en esta categoría del plan serán normadas a través del procedimiento y calendario que emita el Ministerio de Economía y Planificación.

### **2.3 Análisis de la fluctuación de la Fuerza de Trabajo.**

Por sus consecuencias, la fluctuación de la Fuerza de Trabajo es un fenómeno negativo que se produce, generalmente, por las demandas insatisfechas de los trabajadores; pueden ser de carácter individual, laboral, social, etc y provocan que estos cambien de puesto de trabajo dentro o fuera de la EMBER.

Estos cálculos podrán tener mayor o menor influencia acorde con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cualitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos pueda tener no sólo por la empresa al mercado y a la economía como un

todo, sino principalmente al empleado como individuo o socialmente en relación con su familia.

No siempre la fluctuación es negativa y en algunos casos es necesaria, por ejemplo cuando el trabajador, al cambiar de puesto de trabajo, utiliza mejor su calificación, o que, al irse, resuelva sus dificultades personales.

### **La fluctuación se analizará en tres grupos:**

#### **1- La fluctuación provocada por decisión del trabajador.**

##### **a) Causas de índole laboral (factores objetivos)**

- ❖ Motivos salariales
- ❖ Inconveniencia con el horario de trabajo.
- ❖ Condiciones laborales anormales.
- ❖ Escasa posibilidad de superación.
- ❖ Acuerdo de las partes.

### **Fluctuación provocada por causas de índole laboral**

**Tabla #1**

<b>INDICADORES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Motivos Salariales.	23	19
Inconveniencia con el horario de trabajo.	1	-
Condiciones laborales anormales.	-	-
Escasa posibilidad de superación.	-	-
Acuerdos de las partes.	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>19</b>

**b) Causas de índole personal (factores subjetivos)**

- ❖ Lejanía del centro.
- ❖ Atención a menores o familiares.
- ❖ No trabajar dentro de la especialidad.
- ❖ Problemas de vivienda.

**Fluctuación provocada por causa de índole personal. Tabla #2.**

INDICADORES	2008	2009
Lejanía del centro.	4	2
Atención a menores y familiares.	-	-
Problemas de vivienda.	-	-
No trabajar dentro de la especialidad.	-	-
TOTAL	4	2

**2- Fluctuación provocada por decisión de la administración.**

**a) Sanción laboral.**

**b) Ruptura del contrato.**

Tomando como base los años 2008-2009, se muestra la fluctuación en la empresa de Bebidas y Refrescos objeto de investigación. Para ello se elaboran las siguientes tablas de análisis.

**2- Fluctuación provocada por decisión de la Administración. Tabla #3**

INDICADORES	2008	2009
Sanción laboral	18	16
Ruptura del contrato	-	11
TOTAL	18	27

### 3- Fluctuación por otras causas. Tabla #4

INDICADORES	2008	2009
Otras Causas	10	5
TOTAL	10	5

### 4-Fluctuación Total. Tabla #5

INDICADORES	2008	2009
Total de trabajadores que han fluctuado.	56	53
Otras bajas que no causan fluctuación.	7	6
TOTAL	63	59

Para analizar la fluctuación de la fuerza de trabajo en los períodos indicados, así como los factores que motivaron estas bajas, se calculan los diferentes coeficientes:

**Donde:**

B= Número de bajas por fluctuación.

PT= Promedio de trabajadores.

BT= Número de bajas totales.

De estos coeficientes se obtienen los resultados siguientes:

**Tabla # 6**

Coeficientes	2008		2009	
	Datos	%	Datos	%
KIL	24/460	0.0052	19/452	0.0042
KIP	4/460	0.0086	2/452	0.0044
KDA	18/460	0.0039	27/452	0.0597
KOC	10/460	0.0217	5/452	0.0110
KFT	56/460	0.1217	53/452	0.1173
KB	63/460	0.1370	59/452	0.1305

Siendo 460 el promedio de trabajadores para el Año 2008 y 452 es el promedio de trabajadores para el Año 2009.

**La fluctuación o inestabilidad del capital humano**, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por sanción laboral.

Esta movilidad laboral no planificada, provoca daños a la economía que se reflejan en diversos momentos del proceso productivo o de prestación de un servicio, ya que en muchas ocasiones es necesario cubrir el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieren un período de aprendizaje y de adaptación, todo lo cual afecta los niveles de eficiencia previstos.

En el análisis de la eficiencia de la gestión económica de las empresas, juega un papel fundamental la reducción y control de la fluctuación como un indicador que incide en el incremento de la productividad.

Esta tasa se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de fluctuación} = \frac{\text{Total de bajas por fluctuación}}{\text{Cantidad trabajadores según nómina en período de análisis}} \times 100$$

(Con contrato indeterminado)

El total de bajas por fluctuación existente en una empresa, se obtiene a partir de la sumatoria de las bajas ocurridas por las causales de fluctuación anteriormente mencionadas, durante el período objeto de estudio.

Resulta conveniente señalar que este indicador (tasa de fluctuación) puede aplicarse en el ámbito de la empresa, por áreas de la misma, por categoría ocupacional, sexo etc. lo que permite establecer comparaciones diversas entre todos los estratos y enriquecer el análisis.

La fluctuación es un fenómeno que afecta a las empresas en la actualidad, no obstante, se observa que en los años analizados existe un peso significativo en las

fluctuaciones provocadas por decisión del trabajador y por decisión de la Administración, influyendo en gran medida los motivos salariales y la sanción laboral, según los análisis efectuados.

Buenas relaciones humanas podrá constituir el factor más importante en la administración de la mano de obra; dentro de ella está la de mantener una actitud amistosa, la lealtad, la confianza, el respeto mutuo, la habilidad para delegar autoridad y la disponibilidad para escuchar la sugerencia y quejas de los empleados.

Se debe analizar la existencia de otros factores que influyen en la fluctuación y son de carácter socio-económico, entre estos se encuentran: la edad, el sexo, la planificación, la escolaridad, la antigüedad en el centro, etc.

A continuación se muestran algunas características por grupo de edades:

#### **Análisis de la fluctuación por grupo de edades. Tabla #7**

<b>Grupo de Edades</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>43</b>
<b>Menores de 17</b>	-	-
<b>De 17</b>	-	-
<b>De 18</b>	-	-
<b>De 19</b>	<b>2</b>	
<b>De 20 a 24</b>	<b>3</b>	
<b>De 25 a 29</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
<b>De 30 a 34</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

<b>Grupo de Edades</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>De 35 a 39</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>De 40 a 44</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>De 45 a 49</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>De 50 a 54</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>De 55 a 59</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>De 60 a 64</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>De 65 y más</b>	-	-

Con el estudio realizado se constata que en el 2008 las personas que fluctúan están entre 19 y 64 años, mientras que en el 2009 están entre 25 y 64 años, en tal sentido, la



empresa debe tomar medidas y buscar vías de retención de la fuerza de trabajo joven, aunque haya disminuido en el año 2009.

**Tabla # 8**

<b>Años</b>	<b>Obreros</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Total</b>
<b>2008</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>46</b>
<b>2009</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>43</b>

<b>Años</b>	<b>Obreros</b>	<b>Otros cargos</b>	<b># de bajas por fluctuación</b>	<b>% de Obreros</b>	<b>% de otros cargos</b>
<b>2008</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>54.34</b>	<b>45.65</b>
<b>2009</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>53.48</b>	<b>46.51</b>

Los resultados expuestos demuestran que la categoría que más fluctúa es la de los obreros, la que representó en el año 2008 el 54.34%, y en el año 2009 el 53.48% de las fluctuaciones totales, por lo que sus efectos económicos se ven reflejados en la producción, la productividad y los costos de la empresa. La dirección de la empresa debe crear un plan para estimular e incentivar la permanencia a los obreros y de esta forma reducir las fluctuaciones.

## 2.4- Generalidades de diferentes indicadores que evalúan las Indisciplinas laborales de la Empresa de Bebidas y Refrescos

Para el estudio de la Organización del Trabajo, el ausentismo constituye un elemento de preocupación para la dirección de la Gestión de Recursos Humanos y recomienda acciones al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control de los niveles de ausencia y retrasos del personal, proponiendo que el cálculo del índice de ausentismo sea expresado mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de Hombres} - \text{Horas Perdidas}}{\text{Total de Hombres} - \text{Horas Trabajadas}} * 100$$

**La fórmula genérica sugerida para el cálculo del ausentismo es la siguiente:**

**Índice de Ausentismo** = No de Hombres – Días perdidos por ausencia al trabajo en el periodo / (No Medio de Empleado)\*(No de Días de Trabajo).

Los indicadores fundamentales que caracterizan la utilización del Fondo de Tiempo Laboral se determinan del número de trabajadores, es decir, aquellos que después de cumplir los trámites que exige la legislación laboral vigente, constituyen el personal de la empresa.

Estos indicadores están conformados por: Fondo de Tiempo Calendario, Tiempo no Laborable, Fondo de Tiempo Máximo Utilizable, Fondo de Tiempo Utilizado, Fondo de Tiempo no Utilizado y Tiempo Trabajado.

**Indicadores para medir la utilización del Fondo de Tiempo Laboral:**

$\mu$  = Índice de Aprovechamiento en Hombres – Días.

$$Iap = \frac{Tu}{Fc} * 100$$

$\mu$  Índice de Utilización.

$$Iu = \frac{Tu}{Mu} * 100$$

$\mu$  Índice de Ausencias

$$Ia = \frac{Tnu}{Mu} * 100$$

$$DJT = \frac{H - HT}{H - DT}$$

$\mu$  = Duración Media de la Jornada.

**Donde:**

Tu = Fondo de Tiempo Utilizado.

Fc = Fondo de Tiempo Calendario.

Mu = Fondo de Tiempo Máximo Utilizado.

Tnu = Fondo de Tiempo no Utilizado.

H-HT = Hombres Horas Trabajadas.

H-DT = Hombres Días Trabajados.

No siempre las **causas del ausentismo** están en el propio empleado, sino en la organización a saber:

- ❖ en la supervisión deficiente;
- ❖ en el empobrecimiento de las tareas;
- ❖ en la falta de motivación y estimulación;
- ❖ en las condiciones desagradables de trabajo;
- ❖ en la precaria integración del empleado a la nueva organización;
- ❖ en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

**El ausentismo y las Indisciplinas laborales** son dos indicadores que desde años atrás afectan los centros de trabajo. En el caso del **ausentismo**, la mayoría de las veces es por enfermedad, por malestares o, simplemente, por no tener ganas de trabajar; y aunque no es siempre, sí se han dado casos, entonces se trata de cubrir la falta con métodos de dos o tres días a sabiendas de que esto influye en el buen funcionamiento del centro. Este caso es el que se produce en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti Spíritus.

Otra de las causas del ausentismo es para dar soluciones a problemas personales, muchas veces no se pide autorización para abandonar el puesto de trabajo, ni se

firma el libro de Incidencias, que es donde debe estar registrada la persona cuando no se encuentra en su puesto de trabajo.

La realización de actividades que incentiven al colectivo a no incurrir en estas violaciones y la creación de condiciones de trabajo dentro de los centros de manera que garanticen una estancia confortable al trabajador y el desarrollo de una conciencia político-ideológica que reanime la participación de los trabajadores de los establecimientos de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti-Spíritus en su participación diaria al trabajo son hoy retos para esta empresa.

La creación de condiciones de trabajo y una correcta atención a los trabajadores es la mejor manera para lograr que estos manifiesten sentido de pertenencia, eliminen el ausentismo y las indisciplinas dentro de los establecimientos de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti-Spíritus.

**La mayoría de los trabajadores se ausenta por las siguientes razones:**

- Las condiciones de trabajo y la atención a los trabajadores no es la mejor.
- Tratan de resolver problemas personales en horario de trabajo ya que no pueden hacerlo en otros momentos.
- Para descansar y olvidar el estrés.
- Por enfermedades crónicas prolongadas.

Por todo lo anterior expuesto, y la experiencia dentro de la Actividad de Recursos Humanos, dentro de los establecimientos de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti-Spíritus es necesario que se realice un profundo análisis sobre la falta de motivación de los trabajadores para la disminución del ausentismo, que se establezcan medidas que limiten y controlen el alto índice de ausentismo, pues para ello se hace imprescindible darle a conocer al trabajador cómo repercute este indicador en la producción y en la eficiencia de la empresa en general.

La Fábrica de Refrescos es un establecimiento que genera grandes utilidades al presupuesto de la entidad por su volumen de producción y el ausentismo no puede

afectar la línea de producción ya que la misma requiere de una ilimitada fuerza de trabajo que proporcione a la vez, el incremento de la productividad del trabajo, lo que incide directamente en el incremento positivo de otros indicadores económicos.

**A continuación se relaciona el comportamiento de los diferentes índices:**

**Año 2008**

**Año 2009**

Lap=  $13160/22600*100$

Lap=  $12830/20650*100$

Lap=  $0.58*100$

Lap=  $0.62*100$

Lap= 58%

Lap=62%

Lu=  $13160/14540*100$

Lu=  $12830/13407*100$

Lu=  $0.91*100$

Lu=  $0.96*100$

Lu= 91%

Lu=96%

La=  $987/14540*100$

La=  $750/13407*100$

La=  $0.07*100$

La=  $0.06*100$

La=7%

La=6%

DJT=  $950/13160*100$

DJT=  $840/12830*100$

DJT=  $0.072*100$

DJT=  $0.07*100$

DJT= 7.20 horas

DJT= 7 horas

El índice de aprovechamiento en hombres – días que representa el tiempo utilizado por los trabajadores del fondo de tiempo calendario, en el 2009 aumentó respecto al 2008 en un 4%, lo que refleja un mejoramiento en el aprovechamiento de las potencialidades de que puede disponer la empresa, mientras que el índice de utilización de fondo de tiempo máximo utilizable de los trabajadores se incrementó en el año 2009 respecto al 2008 en 5%.

Las causas de mayor incidencia que han influido en el fondo de tiempo no utilizado han sido por los siguientes conceptos:

- ❖ **Interrupción días completos**: que representa el 1.03% y el 1.04% del fondo de tiempo calendario para los años 2008 y 2009 respectivamente. Este factor influye en gran medida en la empresa, ya que van a existir interrupciones por falta de materias primas, rotura de equipos, falta de electricidad y piezas que hayan sufrido roturas.
- ❖ **Injustificables**: son las que mayor daño provocan por ser causas de indisciplina. Representan el 1.02% para el año 2008 y 0.84% para el año 2009, esto sigue siendo preocupante y deben ser tomadas las medidas oportunas por parte de la administración de la empresa.
- ❖ **Enfermedad**: representa el 0.85% para el año 2008 y el 0.79% para el año 2009 del fondo de tiempo calendario. Este factor influye en mayor medida por la cantidad de trabajadores que tiene la empresa en labores productivas y las condiciones en las cuales se realiza el trabajo en la producción, por lo que ante cualquier síntoma, el trabajador asiste al médico y se acoge al certificado por enfermedad.

**La Empresa de Bebidas y Refrescos Sancti Spiritus, en estos momentos, cuenta con un promedio de trabajadores de 446 trabajadores y se encuentra con una plantilla sobrepasada de 500 trabajadores.**

En el caso de la Fábrica de Refrescos, se realizó un muestreo en línea de producción, con el que se pudo constatar que el ausentismo no influyó sobre la producción, lo que implica que existe un exceso de plantilla en este establecimiento a pesar de que la estructura tecnológica de dicha línea de producción despilfarra tiempo de trabajo en la misma. Por todo lo anteriormente expuesto se realiza un estudio en la línea de producción buscando las causas fundamentales del criterio antes señalado.

## 2.5 - Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Fábrica de Refrescos:

Existen diferentes procedimientos para medir 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. A continuación se expresan los pasos a seguir en este método:

- ❖ Determinar el Promedio de Trabajadores necesarios para cumplir el volumen de producción planificado con la productividad del trabajo del año base en la Fábrica de Refrescos.

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

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

**Donde:**

**NP (X)** = Promedio inicial de trabajadores necesarios para el periodo planificado con nivel de productividad del año base.

**VP=** Valor de la producción para el período planificado.

**PF=** Producción en físico para el período planificado.

**PTB=** Productividad del trabajo en el año base.

**Tb=** Número de trabajadores del período base.

- ❖ **Ahorro relativo de fuerza de trabajo obtenida por cada factor de incremento de la productividad, partiendo de  $N_p$  (X), en la Fábrica de Refrescos**

$$\Delta P_{ti} = \frac{A_i}{N_p - \sum_{i=1}^n A_i}$$

**Donde:**

$\Delta P_{ti}$  = Variación de la productividad del trabajo a cuenta de factor i.

$A_i$  = Ahorro del número de trabajadores a cuenta del factor i.

- ❖ **Determinación del ingreso porcentual de la productividad del trabajo en la Fábrica de Refrescos.**

**Donde:**

$\Delta P_{Ti}$  = Variación de la productividad del trabajo en % a cuenta del factor i.

$$\Delta P_{Ti} = \frac{A_i}{N_p - \sum_{i=1}^n A_i} * 100$$

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

$$\Delta P_{Tt} = \sum_{i=1}^n \Delta P_{Ti}$$

- ❖ **Cálculo de la productividad del trabajo en el año planificado en la Fábrica de Refrescos:**

$$PT_x = PT_x (1 + \Delta P_{Ti}) \quad \text{ó} \quad PT_x = \frac{VP_x}{T_x}$$

**Donde:**  $T_x$ : Número de trabajadores realmente necesario.



A partir de la información brindada por la empresa para los años 2009 y 2010 (**Ver Anexo # 3**), así como teniendo en cuenta algunos factores que influyen en la productividad del trabajo, se pudo determinar la cantidad de trabajadores que realmente necesita la **Fábrica de Refrescos**.

Indicadores	UM	2009				2010
		Plan	Real	Desv.(P-R)	%(P/R)	Plan
Valor Agregado Bruto ( Datos)	MP	1203.90	1122.35	(81.55)	93.22	1160.6
Promedio de trabajadores ( Datos)	Uno	55	60	5	109.09	58
Productividad del trabajo.	Peso	21889.09	18705.83	(3183.26)	85.45	20010.34

Por estudios realizados se ha comprobado que por cambios en la tecnología en la parte correspondiente a fregado de botellas, se pueden ahorrar 8 trabajadores (A1), mientras que en la parte de etiquetado y tapado se pueden ahorrar 4 trabajadores (A2).

Con dicha información se realiza el análisis correspondiente para determinar la productividad por método de los factores.

❖ **Determinación de la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir el plan de producción con la productividad del 2009.**

$$Np_{2010} = VAB/PT_b$$

$$Np_{2010} = VAB/PT_{2009} \text{ (plan)}$$

$$Np_{2010} = 1160600/21889.09$$

$$Np_{2010}=53$$

$$PT_{2009} = VAB (\text{Plan}) / PT_b$$

$$PT_{2009} = 1203900/55$$

$$PT_{2009} = 21889.09$$

En los cálculos iniciales se demuestra que se necesitan 53 trabajadores para cumplir el plan de producción con la productividad del 2009 y alcanzó la cifra de 21889.09 pesos por trabajadores.

❖ **Incremento porcentual de la productividad del trabajo debido a cada factor (A1, A2).**

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

Sustituyendo:

$$\Delta PT_1 = \frac{8}{53 - (8 + 4)} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = 8/41 \cdot 100 \quad \Delta PT_1 = 19.51\%$$

$$\Delta PT_2 = 4/41 \cdot 100 \quad \Delta PT_2 = 9.75\%$$

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

$$\Delta PT_t = \sum_{i=1}^n \Delta P_{ti}$$

$$\Delta PT_t = 19.51 + 9.75$$

$$\Delta PT_t = 29.26\%$$

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

$$\Delta PT_t = \frac{12}{53 - 12} \cdot 100$$

$$\Delta PT_t = 29.26\%$$

❖ **Determinación del número de trabajadores realmente necesarios.**

$$L_{2010} = Np - \sum_{i=1}^n A_i$$

$$L_{2010} = 53 - 12$$

$$L_{2010} = 41$$

❖ **Cálculo de la productividad del trabajo para el 2008**

$$PT_{2010} = PT_{2009} (1 + \Delta PT_t)$$

$$PT_{2010} = 21889.09(1 + 0.2926)$$

$$PT_{2010} = 21889.09(1.2926)$$

$$PT_{2010} = \$ 28293.837$$

$$PT_{2010} = \frac{VAB}{Np - \sum_{i=1}^n A_i}$$

$$PT_{2010} = \frac{VAB}{L_{08}}$$

$$PT = \frac{1160600}{41}$$

$$PT = \$ 28307.31$$

Según lo planificado la productividad del trabajo en el año 2010 sería de 20010.34 pesos por trabajador, pero al aplicar las nuevas tecnologías, la productividad se elevaría a 28307.31 pesos por trabajador. Esto demuestra que con el ahorro de 12 trabajadores la productividad se sobrecumple con respecto al plan del 2010 en 8296.97 pesos por trabajador (28307.31-20010.34).

Además, se debe tener en cuenta que se había proyectado en el plan 58 trabajadores, pero si se aplica este procedimiento, realmente se ahorrarán 12 trabajadores con una disminución significativa en los gastos de salario, un mejor ordenamiento y un conector de la fuerza de trabajo.

## 2.6 Análisis del nivel de la productividad del trabajo en la VAB

Para evaluar el nivel de la productividad del trabajo, tanto a los fines de la planificación como del análisis, las empresas deben calcular la productividad por trabajador así como la productividad de un obrero. Para ello se confecciona y analiza la siguiente tabla.

**Tabla # 2 Indicadores de Trabajo en el año 2009.**

No	Indicadores	UM	Plan	Real	Variación ( R –P)	Por ciento (R/P)	Plan 2010
1	Valor Agregado Bruto ( Datos)	MP	3763.10	3755.21	(7.89)	99.79	3840.28
2	Promedio de Trabajadores( Datos)	Uno	448	452	4	100.89	446
3	Promedio de Obreros ( Datos)	Uno	300	310	10	103.33	213
4	Productividad anual por trabajador (1/2)	Peso	8399.78	8307.99	(91.79)	98.91	8610.49
5	Productividad anual por obrero(1/3)	Peso	12543.67	12113.58	(430.09)	96.57	18029.48
6	Peso específico en el total de trabajadores(4/5)	%	66.96	68.58	1.62	102.41	47.46

**Fuente:** Modelo costos y finanzas.

Entre la productividad por trabajador y la productividad por obrero, existe una determinada relación de dependencia. Aplicando el método de sustituciones consecutivas se pueden revelar las causas de la desviación total por trabajador que fue de 91.79 pesos.

**Aplicando la siguiente fórmula:**

$$PTa = Pto \bullet Peo$$

**Donde:**

**Pta = Productividad del trabajo anual.**

**Pto= Productividad del obrero anual.**

**Peo= Peso específico de los obreros con el total de trabajadores.**

$$12543.67 \cdot 0.6696429 = 8399.7795$$

$$12113.58 \cdot 0.6696429 = 8111.7728$$

$$12113.58 \cdot 0.685841 = 8307.9898$$

**Análisis de los resultados:**

$$D1 \quad 8111.7728 - 8399.7795 = (288.0067) \quad (313.77) \%$$

$$D2 \quad 8307.9898 - 8111.7728 = 196.217 \quad 213.77 \%$$

$$= (91.7897) \quad 100\%$$

En los cálculos realizados se ha podido comprobar que la productividad anual por trabajador disminuyó en 91.79 pesos producto, fundamentalmente, de la disminución de la productividad de los obreros en 288.01 pesos, mientras que por un ligero incremento en el peso específico de los obreros, la productividad del trabajo anual se elevó a 196.22 pesos.

## **2.7 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB.**

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

La importancia y el grado de influencia de determinados factores en la economía, se modifican constantemente como consecuencia de su nivel y del creciente desarrollo de la sociedad socialista. Así, bajo la influencia del progreso científico- técnico, se modifica el carácter del trabajo, las condiciones de vida y la exigencia respecto a la preparación de los especialistas.

La exigencia del análisis económico es, por tanto, el análisis factorial, porque 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 por cada estudio a realizar, sino que en la práctica se precisa 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, la regresión y correlación, y las técnicas estadísticas del análisis factorial.

En este trabajo se utilizaron los números índices para el análisis de diferentes factores, en variación temporal de un indicador dado.

Un número índice es una cifra promedio que resume o describe las variaciones de las series de un indicador o grupo de ellos.

Con este propósito se formula un conjunto de procedimientos, pruebas o tests a fin de verificar si una fórmula determinada cumple con los requisitos exigidos para ser considerados una buena fórmula de número índice. De ellos, se controla en interés la prueba de reversión de factores, la cual establece que el producto del índice de precio y el de cantidad debe ser igual al índice de valor, es decir:

$$I_v = I_p * I_q$$

A continuación se procede a realizar un análisis de los resultados económicos de algunos indicadores, aunque esto sólo se obtiene cuando se combinan los índices de Paasche y Laspeyres.

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 2 reflejados en las siguientes tablas, los datos referidos al VAB (Y), el promedio de trabajadores (L) y la productividad (P) tomando tres períodos de comparación.

**Tabla # 3**

Indicadores	UM	2009				2010
		Plan	Real	Desv.	%	Plan
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>MP</b>	3763.10	3755.21	(7.89)	99.79	3840.28
<b>Promedio de Trabajadores</b>	<b>Uno</b>	448	452	4	100.89	446
<b>Productividad del Trabajo</b>	<b>Peso</b>	8399.78	8307.99	(91.79)	98.91	8610.49

**Fuente:** Modelo costos y finanzas

El Valor Agregado Bruto desciende de 3763.10 MP en el período planificado a 3755.21 MP en el real, lo que equivale a una disminución de 7.89 MP, siendo el índice de variación del VAB igual a:



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

$$I_{vab} = 3755.21/3763.10 \cdot 100$$

$$I_{vab} = 99.79\%$$

Esta variación desfavorable está en dependencia, fundamentalmente, de una disminución de la productividad del trabajo, ya que el promedio de trabajadores aumentó en 4.

Con los datos de la tabla anterior se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad.

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

$$I_t = 1.00892 \cdot 100$$

$$I_t = 452/448 \cdot 100$$

$$I_t = 100.89 \%$$

### **Índice de la productividad del trabajo**

$$I_{pt} = \frac{Tr}{Tp}$$

$$I_{pt} = 8307.99/8399.78 \cdot 100$$

$$I_{pt} = 98.91\%$$

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

$$I_{vab} = I_t \cdot I_{pt}$$

$$I_{vab} = 1.0089 \cdot 0.9891$$

$$I_{vab} = 99.79\%$$

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

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan de producción, así como para reducir el costo de producción.

El nivel y dinámica de la productividad del trabajo, así como el promedio de trabajadores, se verá afectado por una serie de factores que inciden, a su vez, sobre la variación del volumen de producción.

Para realizar este análisis se deben tener en cuenta aquellos factores que están presentes en las empresas y que producirían el efecto de sinergia en la misma.

#### 2.8 Dinámica de la Productividad del Trabajo Tabla #4

No	Indicadores	Relac	UM	Plan	Real	Desv.	%
	<b>Valor Agregado Bruto</b>		<b>MP</b>	3763.10	3755.21	(7.89)	99.79
<b>2</b>	<b>Fondo de Salario</b>		<b>MP</b>	1560.4	1562.3	1.9	100.12
<b>3</b>	<b>Promedio de Trabajadores</b>		<b>Uno</b>	448	452	4	100.89
<b>4</b>	<b>Productividad del Trabajo</b>	<b>1/3</b>	<b>Peso</b>	8399.78	8307.99	(91.79)	98.91
<b>5</b>	<b>Salario Medio</b>	<b>2/3</b>	<b>Peso</b>	3483.03	3456.41	(26.62)	99.23
<b>6</b>	<b>Correlación Productividad Salario Medio</b>	<b>4/5</b>	<b>%</b>	-	-	-	99.68

Fuente: Modelo costos y finanzas

## **Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.**

**Donde:**

$\Delta VAB$  = Variación del Valor Agregado.

$\Delta PT$  = Variación de la Productividad del Trabajo.

$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

$PT_0$  = Productividad del Trabajo en el período base (Plan).

$T_0$  = Promedio de Trabajadores en el período base (Plan).

**Se deben determinar las variaciones:**

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

$$\Delta VAB = ((91.79) * 448) + (4 * 8399.78) + ((91.79) * 4)$$

$$\Delta VAB = (41121.92) + 33599.12 + (367.16)$$

$$\Delta VAB = (7522.8) + (367.16)$$

$$\Delta VAB = (7155.64)$$

$$\Delta VAB = (71.56) \text{ MP}$$

**Cuadro resumen:**

<b><math>\Delta</math>VAB</b>	<b>M.P</b>	<b>%</b>
<b><math>\Delta</math>Pt</b>	(41.1)	(57.04)
<b><math>\Delta</math>T</b>	33.5	46.5
<b>Efecto Conjunto</b>	(0.36)	(0.50)
<b>Total</b>	<b>(71.56)</b>	<b>(100,00)</b>

En el análisis se comprobó que la  **$\Delta$ VAB** tuvo un resultado negativo, provocado por una reducción de la productividad del trabajo de 41121.92 pesos, así como el efecto conjunto en 367.16 pesos. No obstante el aumento en el número de trabajadores (4) provocó una variación favorable en el VAB de 33599.12 pesos

Como se puede apreciar, la situación económica de la entidad es desfavorable, ya que se han incrementado los trabajadores y el fondo de salario, mientras que la productividad decrece.

## **Capítulo 3. Planificación y organización de la Fuerza de Trabajo y los Salarios.**

### **3.1 Características Generales de los Sistemas de Pago.**

#### **Organización de los salarios.**

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

- ❖ Obtener la más estrecha vinculación entre el salario recibido por el trabajador y los resultados económicos productivos obtenidos, tanto individuales como colectivamente, de forma tal que la retribución por el salario sea una poderosa palanca para el aumento de la producción y su eficiencia. En tal sentido, los incrementos salariales que se produzcan serán, fundamentalmente, a cuenta de la parte relativamente móvil del salario.
- ❖ Establecer una adecuada diferenciación en los salarios, de forma tal que se estimule el ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad, particularmente, en el personal de dirección de las empresas.
- ❖ Descentralizar aquellos elementos de la organización del salario que, por su naturaleza, su decisión debe corresponder a la empresa, y así poder dar respuesta a tiempo, y con la calidad debida, a los cambios técnico – económicos que se operan en la producción.
- ❖ Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas en estas bases, a partir de sus resultados económicos reales, lo que significa que antes de aplicar la medida, se tienen que financiar el incremento de fondo de salario y otros gastos que se incurran.

### **Los elementos que integran el salario son los siguientes:**

- ❖ Pagos por complejidad y responsabilidad.
- ❖ Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.
- ❖ Pagos adicionales por laborar en condiciones de multioficio, nocturnidad, albergamiento o altura.
- ❖ Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de estimulación.
- ❖ Incrementos salariales por el sobrecumplimiento de las normas de trabajo.

### **Las categorías ocupacionales se definen a partir de los siguientes conceptos:**

**Obrero:** es toda ocupación que, en la actividad principal de la entidad, por la ejecución de su contenido de trabajo y a través de los medios de trabajo, facilita el funcionamiento de los medios de producción o asegura los servicios principales para la realización de la producción o la prestación de servicios que la caracterizan de acuerdo con su objeto social.

**Servicios:** clasifican en esta categoría, las ocupaciones cuya descripción del contenido de trabajo abarca las tareas de apoyo a la producción o prestación de servicios.

**Administrativo:** abarca todas las funciones administrativas que se ejecutan en la entidad, tales como: llevar registros, ficheros y archivos, operar máquinas y toda clase de equipos de oficina, tomar dictados taquigráficos, llevar libros de contabilidad, reunir y procesar datos, entre otras.

**Técnico:** comprende aquellos cargos en los cuales la ejecución de tareas y servicios técnicos principales, aseguran el proceso de producción o de prestación de servicios que caracterizan a la entidad, así como los que apoyen su gestión y requieren de la aplicación de conocimientos y métodos científicos y técnicos para su cumplimiento.

**Dirigentes:** clasifican en esta categoría todos los cargos en que se ejecutan funciones de dirección a cualquier nivel.

El 25 de noviembre de 2005 se establece para todas las categorías ocupacionales la escala salarial única mediante la Resolución No. 30/05.

<b>Grupos</b>	<b>Coefficientes</b>	<b>Salario escala (en pesos)</b>
I.	1,00	225,00
II.	1,04	235,00
III.	1,07	240,00
IV.	1,12	250,00
V.	1,14	255,00
VI.	1,16	260,00
VII.	1,23	275,00
VIII.	1,27	285,00
IX.	1,41	315,00
X.	1,44	325,00
XI.	1,63	365,00
XII.	1,72	385,00
XIII.	1,77	400,00
XIV.	1,90	425,00
XV.	1,96	440,00
XVI.	2,02	455,00
XVII.	2,11	475,00
XVIII.	2,22	500,00
XIX.	2,33	525,00
XX.	2,44	550,00
XXI.	2,67	600,00
XXII.	2,89	650,00

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

<b>Grupos de la escala única</b>	<b>Tarifas horarias (en pesos)</b>
II.	1,23
III.	1,26
IV.	1,31
V.	1,34
VI.	1,36
VII.	1,44
VIII.	1,49

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

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

Los pagos adicionales actualmente establecidos en la legislación, así como los pagos por resultados y los estímulos que han sido aprobados, mantienen su vigencia



Se establece un pago adicional de 80 pesos mensuales a los trabajadores que ostenten la categoría de Master o la Especialidad equivalente reconocida por el Ministerio de Educación Superior. Adicionalmente se amplían los pagos por alcanzar el grado científico de Doctor, a 150 pesos mensuales, que incluye los 40 pesos que reciben en la actualidad, en ambos casos asociados a la elevación del desempeño.

Los pagos adicionales por maestría y doctorado se reciben por una sola titulación y siempre que los profesionales desempeñen un cargo con exigencias de nivel universitario.

Entre los elementos claves de la organización del salario para el perfeccionamiento del Sistema Empresarial Estatal se encuentran los siguientes:

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

2. **Los calificadores ocupacionales**: en este sentido se establece que la empresa tendrá facultad para crear nuevas ocupaciones o cargos y de modificar los existentes. Podrán existir calificadores de ocupaciones comunes a toda la economía, o de determinada rama que servirán de guía a las empresas para la conformación de sus indicadores específicos de ocupaciones.

3. **Las formas y sistemas de pago**: se diseñarán, aprobarán y aplicarán por la dirección de la empresa:

- En los sistemas de pago a rendimiento o destajo podrán o no existir límites en la cuantía del salario que debiera devengar el trabajador.

- A los trabajadores, administrativos, de servicios, técnicos y obreros que no estén directamente vinculados, mediante sistemas de pago, se le aplicará una estimulación salarial sobre la base del cumplimiento del plan de utilidades después de impuestos, teniendo como requisito, para dicho estímulo, el cumplimiento de los indicadores directivos siguientes:

- ❖ cumplimiento del plan acumulado de las ventas de la producción o servicios seleccionados;

- ❖ cumplimiento del plan acumulado de ventas totales;
- ❖ cumplimiento del plan acumulado de la utilidad después de impuestos.

Cuando se produzcan incumplimientos en el plan de utilidades después de impuestos, se aplicará una reducción de hasta el 30% del salario de la escala, más los incrementos que procedan del cargo que ocupa el trabajador. Como mínimo por cada un por ciento de cumplimiento, se aplicará un por ciento de reducción.

- En caso de existir pérdidas en la empresa , a los trabajadores administrativos y dirigentes no vinculados directamente se le aplicará, a todos los niveles , una reducción salarial diferenciada de hasta un 20 por ciento del salario a escala, más los incrementos que procedan del cargo que ocupa cada trabajador . En el caso del personal dirigente, esta reducción será hasta de un 30 por ciento.
- La aplicación de las medidas salariales deberá producir un incremento de la eficiencia de la empresa.
- La fuente de financiamiento para la aplicación de las medidas salariales será, en última instancia, la elevación de la utilidad después de impuesto.

### **3.2 - Principios básicos para establecer los sistemas salariales.**

- ❖ Aplicar los sistemas de pago teniendo en cuenta las características de la organización del trabajo, asegurando una estrecha relación entre el sistema de pago que se aplique a cada trabajador o grupo de ellos con las características de la actividad que desarrollan permitiendo la medición y evaluación de los resultados reales y su incidencia.
- ❖ Aplicar el pago por destajo siempre que sea posible.
- ❖ Promover el cumplimiento de indicadores de eficiencia o resultados, tales como: ahorro de materiales, portadores energéticos, reducción de costo por peso de producción, de gastos totales por peso de ingresos totales, de gasto de salario por peso de valor agregado bruto, incremento de la productividad, ventas netas, ingresos totales, producción en unidades físicas, utilidades, entre otros, teniendo en cuenta el nivel de incidencia de los trabajadores en este resultado.

- ❖ Garantizar la certificación del cumplimiento de los indicadores del sistema, a partir de los registros contables de la empresa u otra fuente de información oficial, para evitar que se produzcan pagos indebidos.
- ❖ Combinar armónicamente los intereses de los trabajadores, la empresa y del país, teniendo como base los resultados obtenidos por las organizaciones empresariales, por lo que no podrá deteriorarse el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, correlación salario medio- productividad u otro indicador de eficiencia que tipifique la actividad, en relación con el plan aprobado, garantizando que no se realicen pagos sin respaldo productivo.
- ❖ Garantizar el pago del salario en las fechas acordadas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

### **Diseño y rediseño de los sistemas de pago.**

La aplicación exitosa de cualquier sistema de pago debe estar siempre precedida de una serie de premisas que, de no cumplirse o cumplirse parcialmente y en otros muchos casos sólo formalmente, limitan e incluso hacen peligrar la obtención de los resultados esperados en el aspecto funcional, organizativo, económico y también político.

Los sistemas de pago tienen que estar vinculados con las características específicas del proceso productivo o de servicio de que se trate. Los sistemas deben diseñarse en correspondencia con las características técnico-organizativas, la naturaleza del trabajo y en plena concordancia con los objetivos económico-sociales del área. De esto se deriva que en una misma área pueden existir varios sistemas de pago.

Constituyen premisas imprescindibles para su aplicación efectiva las siguientes:

- ❖ Cumplimiento estricto de los principios definidos para su aplicación.
- ❖ Correcta determinación de la complejidad de los trabajos a realizar.
- ❖ Garantía de los suministros que aseguren la estabilidad de la producción o el servicio.
- ❖ Control efectivo del tiempo de trabajo y de la producción realizada o los servicios prestados.
- ❖ Planificación efectiva de la producción y de los gastos de trabajo u otros indicadores que tipifiquen la actividad.
- ❖ Sistema adecuado de control económico y de evaluación de los resultados.
- ❖ Sistema de control de la calidad de la producción realizada o los servicios prestados.
- ❖ Plantillas ajustadas a las necesidades de la producción o los servicios.

**Los sistemas de pago deben ser sencillos, medibles, estables, flexibles y estimulantes.**

**Sencillos:** para permitir la comprensión y aceptación por los trabajadores.

**Medibles:** es imprescindible para pagar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y eficiencia y para cuantificar los resultados y garantizar su control.

**Estables:** para garantizar la confianza de los trabajadores en su permanencia y facilitar su comprensión. Esto no contradice la necesidad de modificarlos de acuerdo a las necesidades, pero hacerlo sólo si es imprescindible.

**Flexibles:** para posibilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y del trabajo, la introducción de nuevas materias primas, las modificaciones de los surtidos y otros factores.

**Estimulantes:** para que exista la posibilidad y el interés, por parte de los trabajadores, de aumentar la eficiencia y eficacia.

Los sistemas de pago que se diseñen deben garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad y de los índices de consumo material y energético establecidos, así como los plazos de entrega.

En su elaboración debe garantizarse una participación activa de los trabajadores y su representación sindical en todas sus fases. La transparencia de todo el proceso es fundamental para el más amplio apoyo de todos los factores.

**Al aplicar los sistemas de pagos se tendrán en cuenta:**

- ❖ Las condiciones técnico-organizativas, los equipos, las materias primas, etc. de que se disponen. Será necesario, por tanto, vigilar cuándo dichos elementos sean objeto de cambios, pues habrá que adaptar los sistemas de pago a las nuevas condiciones.
- ❖ Que estén relacionados con la medida normal del trabajo realizado, es decir, han de corresponderse de una manera directa para compensar los resultados alcanzados. Si se comete el error de fijar factores o medidas excesivamente tensas, que sean difíciles de cumplir, lejos de conseguir una elevación de la productividad y la eficiencia, se llegaría a una disminución de éstas, pues los trabajadores no recibirían una recompensa justa por los resultados generados
- ❖ La participación de los trabajadores y el sindicato con el objetivo de que este sistema sea transparente y cuente con el apoyo del colectivo, levantándose actas o constancias escritas de los análisis de los trabajadores.

### **3.3– Formas y pagos por resultados. Generalidades.**

En la Empresa de Bebidas y Refrescos existen varios Pagos por Resultados los cuales se manifiestan a continuación:

- Por indicadores generales y de eficiencia uno en la Oficina Central;
- por Indicadores Específicos: cinco(Comedor Cafetería, Agente de Seguridad y Protección , Personal de Limpieza ,Taller Automotor (CDT) y Base de Transporte;
- por Indicadores Específicos directos a la producción limitados hasta el 30 por ciento: 2; uno por el cumplimiento y sobrecumplimiento de las ventas totales acumuladas de las comercializadoras y otro por el cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de producción mercantil;
- por Indicadores Directos a la producción: 2 que son uno por el cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de producción mercantil del establecimiento y el otro por el cumplimiento y sobrecumplimiento de las ventas totales acumuladas del establecimiento.

**Para la aplicación de la forma de pago por resultados se emplean lo siguiente:**

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

**Jornal diario:** se determina multiplicando el salario básico expresado en horas por la jornada diaria establecida.

**Sueldo mensual:** consiste en el salario básico, al que se le deduce el producto de multiplicar las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario, por el cociente que resulte dividir el salario básico entre 190.6 horas o por el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

El salario del personal dirigente de las entidades se establece de acuerdo a la categoría que éstas posean. Los dirigentes de las entidades están facultados para establecer el salario de los jefes de brigadas y de los especialistas principales que dirigen grupos de trabajo, el que puede ser superior hasta tres grupos de la escala salarial al del trabajador de la ocupación o cargo de mayor calificación que se le subordine, garantizando que no sea igual o mayor al de su jefe inmediato superior.

Las administraciones de las entidades están en la obligación de pagar a sus trabajadores los salarios que les correspondan de acuerdo al cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos y el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.

El pago de los días de conmemoración nacional y feriados se realiza según lo dispuesto en la legislación vigente. El trabajo extraordinario puede adoptar la forma de doble turno, de horas extras o de habilitación como laborables de los días de descanso semanal y es retribuido o compensado en tiempo siempre que el trabajador que lo realice esté vinculado al proceso de producción o servicios.

El salario se paga a los trabajadores en moneda nacional de curso legal al menos una vez al mes, en la fecha que la administración acuerde con el sindicato, se paga en efectivo o mediante cheque u otro medio de pago o instrumento bancario.

#### **3.4- Los sistemas de estimulación de pagos por resultados en la EMBER.**

En esta empresa existen varios Sistemas de Pago, siendo uno de ellos “el Sistema de Estimulación por los resultados finales de la producción”.

El pago por resultados constituye la forma principal de retribución del trabajo en la actividad empresarial, con el objetivo de incrementar la productividad, elevar el índice de utilización de los equipos, disminuir los costos, aumentar la producción y los servicios, obtener las utilidades previstas en el plan y mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral; constituyen mecanismos sustentados en la organización de la producción y del trabajo existente en cada actividad determinada y se utilizan para

estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores básicos del plan de la actividad y en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores.

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

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

**Indicador formador:** expresan el cumplimiento y sobrecumplimiento del Plan de Ventas Totales acumuladas de la empresa.

**Indicador condicionante:** permite el no deterioro del Gasto de Salario por Peso de Ventas Totales Acumuladas planificadas de la empresa.

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

**Distribución del salario formado:** expresa que para la distribución se utiliza el coeficiente de distribución salarial (CDS).

Este Sistema de Pago tiene un límite hasta el treinta por ciento del salario base del cálculo.

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

**Período de evaluación de los indicadores:** este período de pago es mensual y el mismo se hará la primera quincena del mes posterior al mes evaluado, previa



certificación del personal responsabilizado con el control y cumplimiento del indicador formador y condicionante del Sistema.

**Personal facultado para certificar el cumplimiento de los Indicadores:**

<b>Personal Facultado</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Director de Contabilidad y Finanzas</b>	<b>Plan y Real Acumulado de :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Valor agregado.</b></li><li>• <b>Gasto de Salario.</b></li><li>• <b>Ventas Totales de la Empresa.</b></li></ul>

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

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

## **1. Características de los Sistemas de Pago:**

- ❖ Abarca a todos los trabajadores que laboran en la empresa.
- ❖ El no cumplimiento de las normas de Protección e Higiene del Trabajo, conlleva a la pérdida del pago por resultados.
- ❖ El monto a pagar por estímulo de pago por resultados para cada trabajador, se calculará por el tiempo real trabajado sobre la base de la jornada laboral establecida.
- ❖ El trabajador que incurra en una indisciplina y sea sancionado, perderá el derecho al cobro en el período evaluado que se le notifique dicha sanción.
- ❖ Para los trabajadores acogidos a los sistemas de pago por indicadores generales y deficiencias, indicadores específicos, indicadores específicos limitados hasta el treinta por ciento directo a la producción, se pierde el derecho al pago por resultado que exceda su salario básico.

## **2. Objetivos.**

- ❖ Incrementar la producción mercantil con la calidad requerida para los trabajadores que se encuentran directamente a la fábrica.
- ❖ Incremento de la productividad del trabajo.

## **3. Premisas para su aplicación.**

- ❖ Suministro de materias primas y materiales necesarios para darle cumplimiento al plan de negocio que se ha propuesto cumplir.
- ❖ La contabilidad debe estar avalada por el departamento territorial de MINAL y por la Controlaría General de la Republica.
- ❖ Contar con mercado garantizado para las producciones en moneda nacional para la red gastronómica y los organismos, y para el INTUR, en moneda libremente convertible.
- ❖ Los trabajadores deben dominar el sistema y expresar su consentimiento antes de su aplicación, además de dejar constancia firmada por director y secretario general de la Sección Sindical.

#### **4. Indicador Formador.**

- ❖ Sobrecumplimiento del nivel de producción mercantil mensual con la calidad requerida para los trabajadores que laboran en la Fábrica de Producción y cumplimiento y sobrecumplimiento de ventas acumuladas por los trabajadores en la Oficina Central y Distribuidora.
- ❖ Sobrecumplimiento del nivel de producción mercantil mensual con la calidad requerida para los trabajadores que laboran en la Fábrica de Producción y cumplimiento y sobrecumplimiento por peso de ventas totales acumulados del período multiplicado por las ventas reales obtenidas en el período evaluado.

#### **5. Indicadores condicionantes.**

- ❖ Que no exista deterioro del ingreso monetario por peso de producción mercantil planificado.
- ❖ Que no exista deterioro en el ingreso monetario por peso de Valor Agregado Bruto acumulado de la empresa a todos los Sistemas de Pago.

#### **6. Fuente de financiamiento.**

- ❖ La fuente de financiamiento la constituye el ahorro relativo del ingreso monetario que se genere como resultado de la disminución del coeficiente ingreso monetario por peso de producción mercantil real obtenida en el período evaluado por los trabajadores directos a la producción.

#### **7. Marco de aplicación.**

- ❖ Los sistemas abarcan a todos los trabajadores de la empresa según registro; los trabajadores se clasifican en directos e indirectos, según el grado de incidencia que los mismos tienen en el proceso de producción y en la gestión integral de la empresa.
- ❖ El director de la entidad, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente, clasificará los trabajadores de acuerdo con su incidencia en el proceso productivo o prestación de servicios, lo que quedará establecido en el Reglamento Interno de distribución que se elabore a tales efectos.

## **8. Cuantía.**

- ❖ La cuantía de estímulo a distribuir será la permisible sin deteriorar el índice de ingreso monetario por peso de producción mercantil planificado.
- ❖ Para los trabajadores directos, la cuantía a distribuir no tendrá límites para los trabajadores indirectos de la empresa, establecimientos, fábricas y dependencias, será hasta el treinta por ciento del salario básico en función del tiempo real trabajado, siempre y cuando no se deteriore el ingreso monetario por peso de Valor Agregado Bruto planificado, acumulado a nivel de empresa.

## **9. Período de Pago.**

- ❖ El período de pago es mensual y el mismo se hará efectivo en los primeros diez días posteriores al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes y funcionarios responsabilizados con el cumplimiento de los indicadores, condiciones generales y específicas.

## **10. Responsabilidad de la certificación de pago.**

- ❖ Los certifica el Director Económico, el jefe de cada área o el Administrador del establecimiento.

En el transcurso de la Investigación la entidad obtuvo buenos resultados en su Gestión Económica Financiera, por lo cual en el período 2008-2009 se realizaron Pagos por Resultados a sus trabajadores en la cuantía que se refleja en la siguiente tabla:

<b>Establecimientos</b>	<b>Cuantías 2008</b>	<b>Cuantías 2009</b>
<b>Combinado de Refrescos.</b>	\$ 68214.60	\$ 71260.21
<b>Fábrica de Refrescos Yaguajay</b>	22325.30	22450.00
<b>Fábrica de Vinagre</b>	5897.45	8296.32
<b>Distribuidora Sancti Spíritus</b>	5231.56	5542.61
<b>Distribuidora Trinidad</b>	7241.28	8623.50
<b>Distribuidora Cabaiguán</b>	5756.31	6214.28
<b>Distribuidora Yaguajay</b>	6114.21	6826.32
<b>Base de Transporte</b>	30846.32	31622.50
<b>Oficina Central</b>	98372.97	138164.26
<b>Total</b>	<b>\$ 250000.00</b>	<b>\$ 299000.00</b>

### **3.5 Análisis de la variación del fondo de salario y el salario medio.**

En correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso del PCC en la que se plantea que la eficiencia es el objeto central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, la proyección de la productividad del trabajo deberá ser el punto de partida en la conformación del plan de empleo e ingreso, de lo cual se deriva el promedio de trabajadores que en el año objeto de plan, se sugiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión.

Para conocer las verdaderas causas que afectan el fondo de salario, así como el salario medio en la Empresa de Bebidas y Refrescos es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que permitirán el acercamiento a la realidad.

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

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

## **Análisis de la variación del Fondo de Salario**

- ❖ Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

**Donde:**

FSr = Fondo de Salario Real.

FSp = Fondo de Salario Plan.

**Esta variación se expresa en pesos.**

- ❖ Análisis relativo del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr / FSp * 100$$

**Esta variación se expresa en por ciento.**

- ❖ Análisis Absoluto de Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

**Donde:**

SMr = Salario Medio Real.

SMp = Salario Medio Plan.

**Esta variación se expresa en pesos.**

- ❖ Análisis Relativo del Salario Medio.

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

**Esta variación se expresa en por ciento.**

- ❖ Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

**Donde:**

Tr = Promedio de trabajadores real.

Tp = Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Para determinar si la entidad que se analiza tenía derecho a pagar más salario, se calcula el Fondo de Salario Ajustado (Recalculado).

$$FSD = FSp / PMp * PMr$$

Es lo que puede pagar la EMBER independientemente del volumen de salario planificado, ya que si produce más, tiene derecho a pagar más salario o menos, según el volumen de producción teniendo en cuenta que se respete el gasto de salario por peso de producción mercantil.

Se procederá a realizar el análisis de la variación que experimenta el Fondo de Salario en el 2009 para lo cual se utiliza la siguiente expresión:

### **Análisis de la variación del Fondo de Salario.**

Para el análisis se parte de la siguiente expresión, tomando en cuenta los datos reflejados en el Anexo (2)

$$\Delta FS = (\Delta SM * T_o) + (\Delta T * S M_o) + (\Delta SM * \Delta T)$$

**Donde:**

**$\Delta FS$  = Variación del Fondo de Salario.**

**$\Delta SM$  = Variación de salario medio.**

**$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.**

**$S M_o$  = Salario medio en el período base.**

**$T_o$  = Promedio de trabajadores en el período base (Plan).**

**Sustituyendo:**

$$\Delta FS = ((26.62) * 448) + 4 * 3483.04 + ((26.62) * 4)$$

$$\Delta FS = (11925.76) + 13932.16 + (106.48)$$

$$\Delta FS = 2006.4 + (106.48)$$

$$\Delta FS = 1899.92$$

$$\Delta FS = 1.90MP$$

### Cuadro Resumen:

$\Delta$ FS	MP	%
$\Delta$ SM	(11.93)	(627.95)
$\Delta$ T	13.93	733.22
<b>Efecto Conjunto</b>	<b>(0.11)</b>	<b>(5.79)</b>
<b>Total</b>	<b>1.90</b>	<b>100</b>

En el análisis anterior se pudo determinar que la variación en el Fondo de Salario estuvo determinada por una disminución del Salario Medio en 11.93MP, lo que representa un 627.95% de disminución, así como el efecto conjunto de la  $\Delta$ SM y la  $\Delta$ T con un peso 5.79%.

No ocurre así con la variación del promedio de trabajadores ( $\Delta$ T) que representó un incremento en el FS de 13.93MP para un valor porcentual de 733.22%.

En las empresas se puede pagar más o menos teniendo en cuenta sus resultados, por lo que se establece la siguiente relación:

FSr > FSp Sobregiro absoluto del FS.

FSr < FSp Economía Absoluta de FS.

Para determinar si la EMBER tiene derecho a pagar mayor salario se calcula el Fondo de Salario Ajustado (FSa).

$$Fsa = Fsp / PMp * PMr$$

Es lo que puede pagar la EMBER, independientemente del volumen de salario planificado, no obstante el Ministerio de Economía y Planificación establece respetar el gasto de salario por peso de producción que se planifica, los resultados obtenidos en el FSa se comparan con el real pagado, obteniéndose la economía o sobregiro relativo del Fondo de Salario (FS).



## **Análisis del Fondo del Salario Ajustado (FSa) Ver datos de Anexo 2.**

$$FSa = FSp / PMp * PMr$$

$$FSa = 1560.4 / 8873.2 * 9023.42$$

$$FSa = 0.1758553 * 9023.42$$

$$FSa = 1586.8MP$$

## **A continuación se analiza el Fondo de Salario Real con el Fondo de Salario Ajustado.**

$$FSr - FSa = 1562.3 - 1586.83$$

$$= (24.5) MP$$

En el análisis anterior se pudo determinar que 0.1759 es el salario que se planificó por cada peso de producción mercantil y que 1586.8MP es lo que podía haber pagado en función de lo que realmente se produjo:

$$FSr < FSa.$$

Esto demuestra que hubo un ahorro absoluto del Fondo de Salario de 24.5MP, lo cual demuestra que se ha empleado en forma eficiente este recurso financiero, con un respaldo productivo en su producción.

## **Análisis de la influencia de la productividad y los salarios en el costo de producción.**

### **Cálculo del costo de salario.**

$$Plan = FSp / PMp$$

$$= 1560.4 / 8873.2$$

$$= 0.1759$$

$$Real = FSr / PMr$$

$$= 1562.3 / 9023.42$$

$$= 0.1731$$

### **Análisis de la variación del Costo de Salario ( $\Delta CS$ ).**

$$(\Delta CS) = CSr - Csp$$

$$\Delta CS = 0.1731 - 0.1759$$

$$\Delta CS = (0.0028)$$

Esto demuestra que al obtener un peso de producción mercantil a la empresa le cuesta realmente (0.0028) pesos de menos en relación con lo que estaba planificado, lo que tiene una incidencia directa en los costos por elemento de forma favorable.

### **3.6- Análisis de la Correlación Salario Medio – Productividad.**

Para iniciar este análisis se deben 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 asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la empresa, elevando su eficiencia y permitiendo, a nivel de la economía, que se establezcan proporciones correctas.

**Esta correlación se determina por la fórmula siguiente:**

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

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

Donde:

**K** = Coeficiente de correlación de la productividad del trabajo con relación al trabajo medio.

**IPT** = Índice de variación de la Productividad del Trabajo.

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

**PT<sub>1</sub>** = Productividad del Trabajo Real.

**PT<sub>0</sub>** = Productividad del Trabajo Plan.

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

**ISM** = Índice de variación del Salario Medio.

**SM<sub>1</sub>** = Salario Medio Real.

**SM<sub>0</sub>** = Salario Medio Plan.

En el primer caso, si  $K > 1$  es favorable la correlación.

En el segundo caso, si  $K < 1$  es favorable la correlación. A partir de la información anterior se puede determinar la correlación para el año 2009.

**K = IPT/ISM**

**K = 98.91/99.24**

**K = 99.67%**

La correlación es desfavorable, ya que la productividad del trabajo se encuentra por debajo del Salario Medio, lo que demuestra que se está pagando más sin el debido respaldo material.

## **CONCLUSIONES:**

1-Se dispone de información actualizada sobre la temática abordada.

2-La dirección de la Empresa desconoce las verdaderas causas objetivas y subjetivas del aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

3- En la fluctuación se comprobó que en la misma tuvo un peso significativo, las provocadas por decisión del trabajador y por decisión de la Administración influyendo en los salarios y la sanción laboral, teniendo un peso fundamental los obreros.

4-- La Organización del Trabajo ha mejorado, reflejándose en los índices de aprovechamiento, utilización, ausencias, incidiendo en los indicadores económicos fundamentales.

5-Se demuestran que existen dificultades en la planificación de los trabajadores necesarios, así como los factores que inciden en la elevación de la productividad y su renumeración.

## **RECOMENDACIONES:**

1. La dirección de la Empresa debe aplicar de forma inmediata los instrumentos económicos que le permitirán estudiar, analizar y evaluar el empleo de la Fuerza de Trabajo y su correspondiente remuneración.
2. La dirección de la Empresa debe establecer una estrategia que contribuya a la captación de la Fuerza de Trabajo joven en la Empresa de Bebidas y Refrescos.
3. En el departamento de Recursos Humanos deben realizarse Trimestralmente el análisis de la Fluctuación de la fuerza de Trabajo.
- 4-Se debe reanalizar el contenido de los puestos de trabajo para reducir el exceso de trabajadores en plantilla.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ❖ 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.
- ❖ Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
- ❖ Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide – 1993.
- ❖ Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
- ❖ Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS. La Habana Boletín 081. Oportunidades Comerciales.1996.
- ❖ Concepción Fanego, Manuel. Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- ❖ Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política 1984.
- ❖ Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
- ❖ 8 CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
- ❖ Del Llano, Eduardo. La productividad del trabajo y factores de su aumento. La Habana. Universidad de La Habana, 1987. P 5 – 85.
- ❖ D’ Ángelo Fernández, Ovidio. La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59. 1980. P 71 – 112.
- ❖ Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño
- ❖ Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Víctor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
- ❖ Ferral Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.

- ❖ Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
- ❖ González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
- ❖ González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
- ❖ Hammer, M. Reingeniería de la Empresa. – Barcelona, Parramon. – 1994.
- ❖ <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/index.htm>. 21 de noviembre de 2003.
- ❖ [http://www.cubagov.cu/des\\_eco/minal/](http://www.cubagov.cu/des_eco/minal/).
- ❖ [http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob\\_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index\\_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8](http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8). 02/12/2003.
- ❖ La Formación de Base Comunitaria con Fines de Empleo y Gerencia de Ingreso OIT (Ginebra ) 1995.
- ❖ Linares Cervela, Luís. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
- ❖ La Transformación Empresarial ante el Nuevo Entorno Económico. Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.
- ❖ Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.
- ❖ Manual de la Política de Empleo. Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS). Ciudad de la Habana, 1993. P. 32 – 96.
- ❖ Mederos Armengol, Martha. Elementos de Estadística Económica. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1988. –P.81 – 96.
- ❖ Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
- ❖ Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE ) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- ❖ Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.

- ❖ Plan 2006. Instrucciones para su elaboración – MEP.
- ❖ Recio, E. M. La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea, 1986.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana ) 8 de Noviembre de 1997.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana ) 7 de Noviembre de 1997.
- ❖ Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 26 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 27 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 28 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 29 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 30 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 39 del 2006 del MTSS.
- ❖ Resolución No. 187 del MTSS año 2006.
- ❖ Resolución No. 188 del MTSS año 2006.
- ❖ Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- ❖ Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana ) (2 ) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
- ❖ Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.
- ❖ 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.



## ANEXO # 2

### Resultados económicos de la Empresa de Bebidas y Refrescos.

Indicadores	UM	Real 2008	Plan 2009	Real 2009	Diferencia	Variación %	Plan 2010
Producción Bruta.	MP	8215.5	8873.4.	9131.21	257.81	102.90	9241.50
Producción Mercantil.	MP	8225.31	8873.2	9023.42	150.22	101.69	9023.40
Consumo Material.	MP	4622.40	5110.30	5376.0	265.7	105.2	5401.22
Valor Agregado Bruto	MP	3593.1	3763.10	3755.21	(7.89)	99.79	3840.28
Fondo de Salario.	MP	1260.3	1560.4	1562.3	1.9	100.12	1732.21
Promedio de Trabajadores	Uno	460	448	452	4	100.89	446
Productividad del Trabajo.	Peso	7811.09	8399.78	8307.99	(91.79)	98.91	8610.49
Salario Medio.	Peso	2739.78	3483.04	3456.42	(26.62)	99.24	3883.88
Costo Salario por peso de PM.	Peso	0.1532	0.1759	0.1731	(0.0028)	98.41	0.0019

### ANEXO # 3

#### Resultados económicos de la Fábrica de Refrescos

Indicadores	UM	Plan 2009	Real 2009	Diferencia	Variación %	Plan 2010
Producción Bruta.	MP	6000.00	5500.00	(500.00)	91.67	7500.00
Producción Mercantil.	MP	4796.1	4377.65	(418.45)	91.28	6339.4
Valor Agregado Bruto.	MP	1203.90	1122.35	(81.55)	93.23	1160.6
Fondo de Salario.	MP	209.50	207.6	(1.9)	99.09	211.5
Promedio de Trabajadores.	Uno	55	60	5	109.09	58
Productividad del Trabajo.	Peso	21889.09	18705.83	(3183.26)	85.46	20010.34
Costo Salario por peso de PM.	Peso	0.0437	0.0474	0.0037	108.47	0.0333

## ANEXO # 4

### Establecimiento Fábrica de Refrescos

#### Informe a rendir al área de personal

Indicadores	UM	Cantidad 2008	%	Cantidad 2009	%
Fondo de Tiempo Calendario	HD	22600	100	20650	100
Fondo de tiempo no laboral	HD	11360	50.27	10300	49.88
Fondo de Tiempo Máximo Utilizable	HD	14540	64.34	13407	64.93
Fondo de Tiempo no utilizado	HD	987	4.37	750	3.63
Licencia de Maternidad	HD	65	0.29	52	0.25
Accidente de Trabajo	HD	16	0.07	13	0.06
Enfermedad	HD	194	0.85	172	0.79
Obligaciones Estatales Sociales	HD	52	0.23	65	0.30
Injustificable	HD	230	1.02	181	0.84
Interrupciones de días completos	HD	232	1.03	225	1.04
Autorización Administrativa	HD	185	0.82	41	0.19
Fondo de Tiempo Utilizado	HD	13160	58.33	12830	56.33
Hombres-Horas Trabajados	HH	950	4.21	840	3.69

## ANEXO # 5

### Estructura de la Fuerza de Trabajo.

#### Categoría ocupacional 2010.

No	Establecimiento	Total	Mujeres	Dirigentes	Téc.	Adm.	Servicios	Obreros
1	Oficina Central.	128	38	16	52	1	50	9
2	Almacén Central.	9	1	-	1	-	5	3
3	Fábrica de Refrescos S-S.	74	28	9	25	-	-	40
4	Fábrica de Hielo. Fábrica de Ron. Sopladora. Lavado de Botellas.	77	38	6	18	1	5	47
5	Depósito de Cerveza. Distribuidora Sancti-Spíritus.	26	10	1	12	-	-	13
6	Taller Automotor.	39	4	1	8	1	5	24
7	Fábrica de Vinagre.	46	20	2	7	-	8	29
8	Distribuidora Cabaiguán.	14	3	1	2	-	4	7
9	Distribuidora Trinidad.	16	3	1	3	1	3	8
10	Fábrica Refrescos Yaguajay.	57	27	6	11	-	14	26
11	Distribuidora yaguajay.	14	2	-	4	-	3	7
	TOTAL	500	174	43	143	4	97	213

## **ANEXO # 6**

### **Incrementos de los Salarios por establecimientos Año 2009**

<b><u>Establecimientos</u></b>	<b><u>Salarios</u></b>
<b>Combinado de Refrescos</b>	<b>\$8221.32</b>
<b>Fábrica de Refrescos Yaguajay</b>	<b>3122.85</b>
<b>Fábrica de Vinagre</b>	<b>1821.32</b>
<b>Distribuidora (Sancti-Spíritus)</b>	<b>431.52</b>
<b>Distribuidora Trinidad</b>	<b>621.14</b>
<b>Distribuidora Cabaiguán</b>	<b>530.41</b>
<b>Distribuidora Yaguajay</b>	<b>426.36</b>
<b>Base de Transporte</b>	<b>2186.52</b>
<b>Oficina Central</b>	<b>5614.84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$22976.28</b>

## **ANEXO # 7**

**Incrementos de salarios de la categoría ocupacional Técnicos en el 2009**

<u>Establecimientos</u>	<u>Cantidad. Técnicos</u>	<u>Salarios</u>
Combinado de Refrescos	49	\$1845.00
Fábrica de Refrescos Yaguajay	10	765.00
Fábrica de Vinagre	7	368.00
Distribuidora Sancti- Spíritus	9	392.00
Distribuidora Trinidad	3	220.00
Distribuidora Cabaiguán	2	155.00
Distribuidora Yaguajay	3	153.00
Base de Transporte	3	192.00
Oficina Central	52	2326.00
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>\$6416.00</b>