

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

JOSE MARTI PEREZ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

Trabajo de Diploma

TITULO: *Evaluación del comportamiento de los indicadores de Trabajo y Salarios en la Empresa Provincial Productora de Materiales de la Construcción Sancti Spíritus*

Autora: *Mirelys Domínguez Rodríguez*

Tutor: *Msc. Irenio Curbelo Tribicio*

Curso: *2010-2011*

Dedicatoria

- A toda mi familia por todo el amor y comprensión brindada durante toda mi vida.
- A mi hijo y esposo por quererme y apoyarme en todo momento.
- A todos mis compañeros de aula por apoyarme siempre durante estos 6 años de universidad.
- A los profesores de la Universidad de Sancti Spiritus y de la SUM que con amor y verdadera maestría pedagógica supieron guiarnos por la senda del saber humano y prepararnos para la vida profesional.

Agradecimiento

Este trabajo ha constituido el final del más largo de los caminos y los que me han ayudado están de manera imborrable en nuestros corazones, quisiéramos dejar constancia escrita como justo reconocimiento.

A los que son fuente de inspiración y me hacen crecer el corazón:

Mis Padres

A quien con amor, paciencia y ternura me alienta cada día:

Mi esposo

A la que me engendró la fuerza, la sonrisa y la gloria de quererlos siempre:

Mi Familia

A los ángeles que nos levantan sobre nuestros pies cuando nuestras alas tienen problemas para volar:

Mis Amigos

Al que me brindó sus valiosos conocimientos y me depositó su confianza:

Irenio Curbelo Tribicio

A la que me ha permitido formarme en uno de sus más prestigiosas Universidades:

La Revolución

A Todos de Corazón

Mil Gracias!!!

Indice	Pág
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I Fundamentación Teórica	6
Capítulo II Instrumentos para evaluar el empleo de la fuerza de trabajo en la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spiritus	20
2.1 Características generales de la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spiritus	20
2.2 Procedimiento de planificación en la empresa	23
2.3 Elaboración del plan anual	25
2.4 Aprobación del plan anual	26
2.5 Sistema de planificación en al empresa	28
2.6 Método factorial de análisis de la productividad del trabajo.	37
2.7 Método lineal de análisis de la variación del Valor Agregado Bruto	39
2.8 Método lineal de análisis del Fondo de Salario	40
2.9 Método de análisis de la correlación productividad –salario medio	41
Capítulo III. Implementación del procedimiento metodológico para medir y evaluar la Organización del Trabajo	43
Conclusiones	50
Recomendaciones	50
Bibliografía	51
Anexos	54

Resumen

El siguiente trabajo fue realizado en la Empresa Provincial Productora de Materiales de la Construcción Sancti Spiritus, y tiene como propósito la aplicación de instrumentos de análisis económico en la Organización del Trabajo y en particular la categoría Trabajo y Salario, mediante la realización de un procedimiento que permita medir de forma eficiente el empleo de recurso.

El estudio se comienza con una revisión bibliográfica abordando desde los clásicos hasta los momentos actuales, donde se aborda la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre el mismo, la organización del trabajo, así como las formas de pago que se manejan según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas.

En el Capítulo 2 se caracteriza la empresa objeto de la investigación, así como los diferentes métodos de medición de la productividad del trabajo, el Valor Agregado Bruto y las variaciones en el Fondo de Salario y la correlación productividad-salario medio.

En el Capítulo 3 se aplican todos los métodos de análisis propuestos, demostrándose las enormes reservas de aprovechamiento de la fuerza de trabajo con que dispone la empresa. Del estudio y análisis se arribaron a conclusiones muy importantes, dándose a conocer una serie de recomendaciones que con su aplicación se podrá dar cumplimiento a los Lineamientos Económicos al VI Congreso del PCC, así como recordar lo planteado 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"

Summary

The following work was carried out in the Company Provincial Producer of Material Sancti Spiritus, and he/she has as purpose the application of economic analysis instruments in the Organization of the Work and in particular the category Work and Wage, by means of the realization of a procedure that allows to measure in an efficient way the resource employment.

The study you begins with a bibliographical revision approaching from the classics until the current moments, where it is approached the productivity of the work and the factors that influence on the same one, the organization of the work, as well as the forms of payment that are managed according to the conceptions but modern that are applied in the Cuban companies.

In the Chapter 2 the company object of the investigation is characterized, as well as the different methods of mensuration of the productivity of the work, the Added value Bruto and the variations in the Fund of Wage and the correlation productivity - half wage.

In the Chapter 3 all the methods of proposed analysis are applied, being demonstrated the enormous reservations of use of the labor force with which it prepares the company. Of the study and analysis they were arrived to very important summations, being given to know a series of recommendations that with their application one will be able to give execution to the Economic Limits to the VI Congress of the PCC, as well as to remind that outlined by the Commandant in Boss Fidel Castro in the V Congress of the PCC" The man has but virtues that what imagines, and our duty is to discover them, to stimulate them, to develop them in the work"

Introducción:

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde 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 sus aplicaciones; Carlos Marx, destacó: *“del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio”*

La productividad del trabajo tiene en cuenta no solo la mayor producción de bienes en la 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.

No obstante, los avances alcanzados durante la recuperación económica son insuficientes, debemos reconocer que aún no se examina el incremento de la productividad sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan económico y en las asambleas de afiliados.

Es por ello que resulta de extraordinaria importancia establecer un procedimiento de análisis que permita medir los efectos que tiene la fluctuación de la fuerza de trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral real en la productividad del trabajo, y el salario pagado. Evidentemente es necesario incluir las reservas de incremento de la productividad del trabajo, teniendo en cuenta el indicador Valor Agregado Bruto.

Se precisa un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar los niveles que permitan reducir significativamente los costos; para lo cual 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 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 participación de los trabajadores, lo cual conlleva a una mejora continua.

Elevar la productividad es el principal reto que tienen ante sí los colectivos laborales para continuar aportando al crecimiento de la economía experimentado en los últimos años. El Comandante en Jefe, al referirse a las posibilidades con que contamos para acelerar la recuperación económica expresó: *“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”*.

La Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spíritus, es de gran importancia para favorecer el desarrollo económico del país, pues producen y comercializan de forma mayorista producciones de cerámica, carpintería de aluminio, producciones de hormigón y mosaico y otras producciones dentro de la industria de Materiales de la Construcción en pesos MN y CUC.

Este tema tiene gran importancia, ya que la organización del trabajo y los salarios influye de forma significativa en la eficiencia económica, por su influencia determinante en la productividad del trabajo, la utilización del fondo de tiempo, los recursos humanos y el cumplimiento de los planes de producción.

Siguiendo las orientaciones recibidas del Partido y del Estado, se han estructurado por los ministerios, empresas y otras entidades, sistema de control y análisis que permitan conocer el comportamiento de la Organización del Trabajo y en particular los factores que afectan a la productividad del trabajo y los salarios, de ahí se desprende la importancia de este tema para la entidad objeto de este trabajo y para la economía en general.

El empleo continúa formando parte de la política social y económica de nuestro Estado, y continúan vigentes los principios que lo rigen. Se cambian procedimientos, tratamientos laborales y salarios, formas de empleos y de relaciones laborales, y surgirán, lógicamente, nuevas formas de gestión. Hoy

cobra más fuerza el ideario de Fidel sobre los conceptos del trabajo y el uso racional de los recursos humanos.

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

Analizando el estudio y los procedimientos de análisis empleados la dirección de las empresas y los especialistas podrán disponer de herramientas o instrumentos económicos para el análisis detallado de la fuerza de trabajo, así como de los sistemas de pago y de incentivos que se aplicaran para el uso eficiente de este recurso. Para la investigación se utilizarán variados textos de autores nacionales y extranjeros sobre la temática, de gran actualidad y nivel científico, así como revistas, materiales y conferencias de prestigiosos investigadores de la Organización Internacional del Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Por todo lo antes mencionado la entidad objeto de estudio da importantes pasos a la búsqueda de soluciones que permitan un sostenido desarrollo en la gestión económica y a la vez elevar los índices de eficiencia y rentabilidad aparejado con una mejor utilización de los recursos financieros, así como lograr los objetivos trazados para lo cual fue creada dependiendo en gran medida del papel del hombre, bajo la dirección de las distintas Organizaciones Políticas y de Masas.

El trabajo se enmarca en el análisis e interpretación de los Informes estadísticos y de planificación de los años 2009, 2010 y proyección del 2011.

Una adecuada utilización y explotación de la fuerza de trabajo, así como una correcta aplicación de los salarios constituyen elementos muy importantes y fundamentales, no solo en la actividad económica y financiera sino también en la ayuda a la toma de decisiones en una empresa y sus estructuras, es de allí que se deriva la necesidad de un buen procedimiento del mismo. En la Investigación se aplicaran un conjunto de instrumentos de análisis económicos para estudiar y analizar la Organización del Trabajo y en particular el empleo de la fuerza de trabajo y los salarios en la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spíritus objeto de estudio, la cual se analizará teniendo en cuenta las características y forma en que fluyen las informaciones dentro de la misma.

- **Definición del problema:**

El insuficiente empleo de herramientas del análisis económico en la Organización del Trabajo limita la correcta planificación y organización de la fuerza de trabajo y los salarios,

- **Objeto de la Investigación:**

La Organización del Trabajo y los Salarios en la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spíritus

- **Objetivos de la Investigación:**

Objetivo general:

Evaluar las técnicas e instrumentos del análisis económico en la Organización del Trabajo y los Salarios y su influencia en los indicadores económicos.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática investigada.
- Caracterizar los instrumentos del análisis económicos para evaluar la Organización del Trabajo.
- Evaluar el método factorial y su influencia en la productividad del trabajo.
- Determinar la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto.
- Determinar las variaciones del Fondo de Salario y sus causas.
- Evaluar los resultados de la correlación productividad–salario medio.

Hipótesis:

Si se emplean correctamente las herramientas del análisis económico en la categoría de Trabajo y Salarios se elevarán los resultados técnicos-económicos-productivos de la entidad objeto de la investigación.

Población:

La población a estudiar está representada por los establecimientos de la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spíritus.

Muestra:

La plantilla de trabajadores de la Empresa Municipal Productora de Materiales de Sancti Spíritus

Tipo de Investigación:

- ❖ Descriptiva.
- ❖ Explicativa.

Métodos:

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

Técnicas aplicadas:

- Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Encuestas.
- Revisión de documentos.
- Observación
- Criterio de experto

Capítulo I Fundamentación Teórica

Como se conoce el desarrollo de la industria tiene la necesidad de engrandecer la eficiencia económica mediante la introducción de nuevas formas de organización de la producción. Se hace inevitable conocer las principales instabilidades que se muestran entre la disponibilidad y las carestías de la fuerza de trabajo, y constantemente instaurar medidas que permitan el perfeccionamiento de su utilización.

La productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que sea incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones, etc.

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

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

Según Marx, “El aumento de la productividad del trabajo consiste precisamente en disminuir la parte de trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito, pero de tal forma que disminuya la suma total de trabajo contenido en la mercancía, lo que implica la disminución del trabajo vivo en mayores proporciones que el aumento del trabajo pretérito.”. Y en el en el Capital hace referencia a que: “La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se encuentran el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de

producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales

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

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

La ley del crecimiento de la productividad del trabajo va a manifestar la utilidad del trabajo, ya que solamente este goza de la capacidad de producir, de introducir nuevos valores de uso. El progreso y la economía de medios de producción realizan influencia sobre el nivel y la dinámica del rendimiento del trabajo.

A modo de resumen se puede decir que los clásicos del Marxismo-Leninismo llegan a la conclusión de que el incremento de la productividad del trabajo va a significar un ahorro del trabajo social en la creación de la unidad del producto, es decir, no solamente la disminución de los gastos de trabajo vivo, sino, de igual forma, del trabajo materializado.

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

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

Si bien se reconoce que la precipitada rotación del trabajador se convierte en un factor de perturbación, los cálculos de los costos de rotación del personal podrían tener menor o mayor Influencia, según el nivel de interés que tenga la organización,

Claro está que a mediano y largo plazo puede provocar grandes detrimentos, daños a la Empresa, y también a la economía y con ello al obrero como individuo.

La Organización Científica del Trabajo conforma varios elementos:

- La división y cooperación del trabajo,
- Los métodos y procedimientos de trabajo,
- La organización y servicios de los puestos de trabajo,
- Las condiciones y regímenes de trabajo y descanso,
- La disciplina del trabajo,
- Normación del Trabajo y los Salario

Por lo antes expuesto, la Organización del Trabajo es la ciencia que se ocupa del estudio sistemático del proceso de producción o servicio, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre en el mismo. Tiene como objetivo principal lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre y comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio. La Organización del Trabajo requiere de una labor sistemática de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios con el fin de perfeccionarlo. Para ello es necesario el estudio constante de las mismas de forma tal que permita conocer con exactitud cómo se realizan las tareas y cuales son los problemas, descubriendo de este modo las deficiencias organizativas que se presentan y que impiden lograr una mayor efectividad en el trabajo del hombre, con vistas a buscar y proponer las soluciones más adecuadas que permitan el incremento sostenido de la

productividad del trabajo. Es por ello que se hace necesario que cada empresa o entidad, analizando sus características propias, sea capaz de concebir y aplicar una estrategia de trabajo que tienda a detectar los principales problemas existentes y a buscar las soluciones más adecuadas a los mismos, de forma sistemática y sin esquematismos. De ahí la necesidad de trazar una estrategia de trabajo que se base en el establecimiento de determinadas prioridades a fin de dar respuesta a las principales dificultades detectadas, tomando en consideración para esto la solución de aquellos problemas que ofrezcan la posibilidad de obtener mayor eficiencia. Dichas soluciones serán materializadas a través de la implantación de medidas técnico – organizativas derivadas tanto de análisis simples, como de estudios que presenten determinado rigor técnico, no olvidando en este punto el carácter integral que encierra la Organización del Trabajo. De todo lo anterior se desprende que las Empresas en el empeño de perfeccionar continuamente la Organización del Trabajo deberán seguir un procedimiento que les permita evaluar sistemáticamente la utilización de la fuerza de trabajo, detectar los problemas que le impiden ser más eficiente y adoptar las medidas necesarias para lograrlo.

El programa del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, contempla la realización de las siguientes tareas:

- Diagnóstico inicial de la situación Organización del Trabajo en la empresa
- Confección del diagrama de proceso y de recorrido de las principales producciones
- Estudio del aprovechamiento de la jornada de trabajo del personal de las diferentes brigadas de producción.
- Confección del Catálogo de Normas vigente a partir de los tiempos utilizados en las hojas de ruta o cartas tecnológicas.
- Elaboración del balance de Cargas y Capacidades de los equipos a partir de los tiempos previstos en las hojas de ruta o cartas tecnológicas.
- Realización del levantamiento de riesgos y definición de las medidas a tener en cuenta para su eliminación y/o reducción.
- Realización de un estudio sobre las necesidades de equipos de protección personal.

- Aplicación de metodología de mejora continua – SIMAPRO (Sistema de medición y avance de la productividad.)

Diagrama de la Organización del Trabajo

Como primera tarea se llevó a cabo el diagnóstico sobre el estado de la Organización del Trabajo en la empresa, para el mismo se hizo la recolección de información por diversas vías, entre ellas:

- Recorrido por los talleres, fábricas y establecimientos a fin de conocer el flujo de producción.
- Análisis de los planteamientos realizados por los trabajadores en los activos de productividad.
- Análisis del comportamiento de los indicadores económicos en los últimos años.
- Análisis de los Indicadores económicos planificados para el 2010 y propuestos para el 2011, así como la proyección del quinquenio 2011- 2015 .
- Análisis preliminar de la plantilla de cargos y de personal.
- Análisis del contenido de las cartas tecnológicas existentes.

Diagrama de proceso y de recorrido

Se confeccionó el diagrama de proceso y de recorrido de las diferentes producciones.

Del análisis de los mismos se observa la existencia de variaciones en el flujo de producción, los cuales se deben a la organización de los equipos por grupos homogéneos, algo que es típico e indispensable en este tipo de producciones en serie. También se observa la existencia de desorden de productos en proceso, debido al poco espacio disponible en los talleres y a no tener bien definidas las áreas donde se van a almacenar temporalmente los productos en proceso.

Estudio del aprovechamiento de la Jornada de Trabajo

No se llevaron a cabo los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, pues el hecho de que la empresa ha estado con dificultades de materia prima desvirtuaría los resultados.

Catálogo de Normas

Se elaboró el Catálogo de Normas a partir de los tiempos contenidos en las hojas de ruta o cartas tecnológicas confeccionadas por la Dirección de Ingeniería, para su presentación se utilizó un documento Excel en el cual en cada hoja se presentan los diferentes renglones de producción con la siguiente información:

- Producto
- Dimensiones
- No. Identificación
- Elemento
- Código
- Operaciones
- Equipo
- Tiempo (minutos)

Balance de cargas y capacidades de los equipos

Se confeccionó el balance de cargas de los equipos a partir del plan de producción del 2010 y de la propuesta de plan para el 2011, el cual fue analizado en el Consejo de Dirección. Del análisis de estos datos resulta que de trabajar un solo turno varios equipos tienen dificultades para llevar a cabo las diferentes operaciones que requiere el nuevo plan 2011, teniendo en cuenta la carga de trabajo en horas que ello implica.

También se observa que hay varias actividades manuales que tendrían problemas para poderse realizar. De ahí que para poder cumplir este plan será necesario que estos equipos y algunos operarios laboren doble turno, al menos una parte del tiempo. No obstante es de señalar que estas conclusiones se hacen teniendo en cuenta la carga anual y la capacidad anual de los diferentes equipos y operarios, asumiendo un aprovechamiento del fondo de tiempo del 80%, algo que el año pasado no se logró como consecuencia de las dificultades confrontadas con la llegada de la materia prima y otros insumos.

Por otra parte, teniendo en cuenta el estado técnico del equipo y de los moldes, y por tanto su importancia en el proceso

Levantamiento de riesgos

Se revisó el levantamiento de riesgos existente y se dieron criterios de cómo mejorarlo, lo cual fue realizado de conjunto con la especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Debido a que la empresa tiene bien definidos los equipos de protección personal (EPP) necesarios, se le suministró información acerca de las entidades aprobadas para comercializar estos equipos.

Metodología de mejora continua

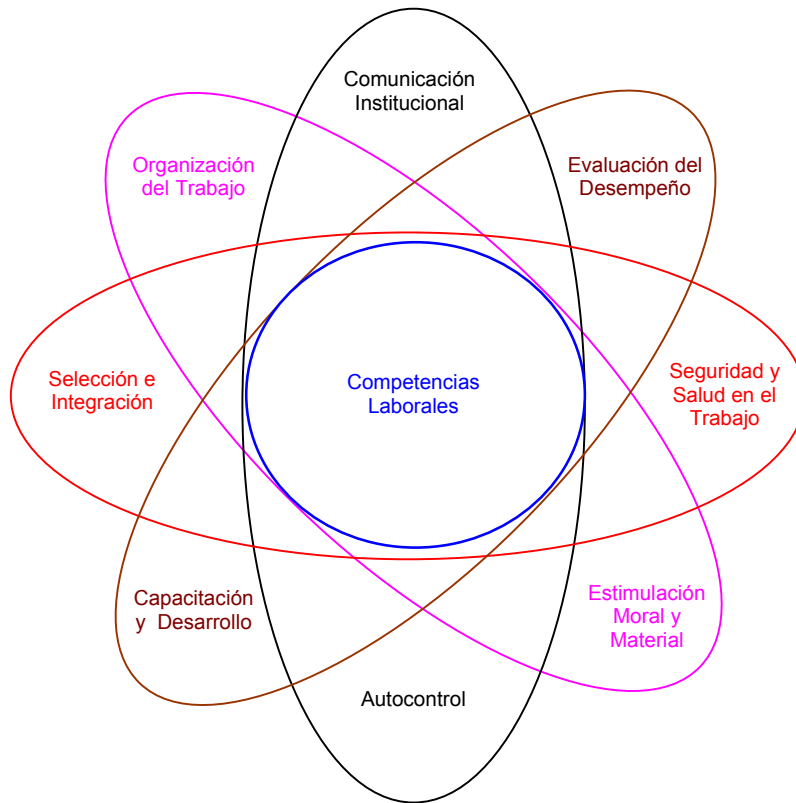
La estrategia trazada para la aplicación experimental de las recomendaciones metodológicas para la aplicación del método de mejora continua contempló llevar a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de las actas de los activos de productividad realizados en el 2010 y del estado de las medidas propuestas.
- Explicación al consejo de dirección de la empresa de los objetivos y características de la metodología de mejora continua.
- Análisis de los posibles indicadores de eficiencia a medir en cada brigada
- Celebración de los activos de productividad orientados para el 2011
- Celebración de reuniones periódicas en las áreas para analizar acuerdos del activo y comportamiento de sus indicadores. Los indicadores propuestos a controlar por brigadas se relacionan a continuación:

La organización del puesto de trabajo está determinada, por el nivel de especialización del proceso productivo y por el tipo de producción de que se trate. De esta forma la producción masiva garantiza las posibilidades más extensas para la aplicación de los principios organizativos del puesto de trabajo, ya que admite la descomposición más amplia del proceso productivo en operaciones simples, lo que a su vez reduce los requerimientos del puesto de trabajo en cuanto a los elementos antes mencionados.

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

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente.



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

Los elementos que componen el salario son:

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

Para lograr que cada trabajador pueda adquirir el salario según la calidad y la cantidad del trabajo gastado por él, es imprescindible que exista una organización del salario. La ley de distribución por el trabajo normaliza la correlación de las magnitudes del salario, aquí se pone de manifiesto su papel definitivo en la organización del pago por el trabajo. Cuando examinamos el salario como fuente del bienestar material de los trabajadores, influyen en él la ley económica fundamental del socialismo y la ley de recuperación de los gastos de fuerza de trabajo. Como medio de estimulación de valiosos resultados de producción, el salario va a experimentar la acción de las leyes del desarrollo planificado proporcional de la economía nacional, del aumento constante de la productividad del trabajo, y de la ley del valor.

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

- Calificadores.

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

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

Elementos que lo integran:

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

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

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

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

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

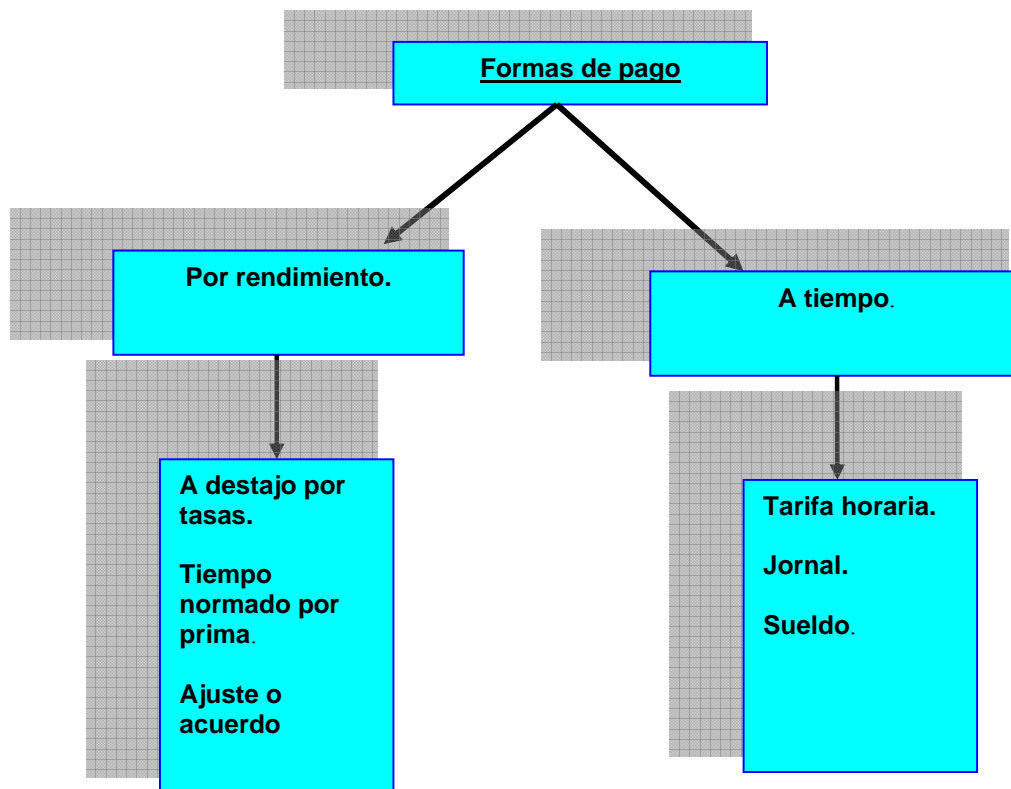
3) Las tarifas: Son el elemento del sistema salarial por razón del cual se determina el monto de dinero que al trabajador le corresponde recibir en un tiempo determinado por realizar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las posibilidades económicas que el país tenga en cada momento. La tarifa va a determinar la magnitud de la retribución del trabajo por una unidad de tiempo de todas las categorías de los trabajadores, puede ser horaria, diaria y mensual

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

Tipos de tarifas:

- Tarifas de escala.
- Tarifa básica.

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



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

A rendimiento: Es utilizada cuando se puedan determinar los gastos de trabajo o cuantificar el resultado del mismo a través de normas de trabajo específicas y su monto va a estar en correspondencia con la cantidad de trabajo realizado.

En el V Congreso del PCC en la Resolución Económica se plantea que en el futuro y según las situaciones económicas de cada rama o actividad logren la recuperación y el despliegue productivo que se requiere, el salario deberá irse convirtiendo cada vez más en la vía para obtener la complacencia de las necesidades personales y familiares.

Los elementos componentes del sistema confeccionado bajo la dirección del guerrillero heroico Ernesto "che" Guevara pueden resumirse en los siguientes puntos:

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

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

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

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) establece en sus "Instrucciones para establecer el plan 2011"

En el del V Congreso del PCC la Resolución Económica, establece que la eficiencia es el objetivo central de la política económica, la lucha constante por elevar la productividad del trabajo es una necesidad impostergable, y constituye un propósito fundamental alcanzar el desarrollo económico.

El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el Valor Agregado Bruto generado por un trabajador; - obtenido este último como resultado de deducir a la Producción de Bienes y Servicios, que se analice o planifique, el consumo intermedio -. Estadísticamente se expresa en pesos y es la relación entre el valor agregado bruto y el promedio de trabajadores.

La proyección de la productividad del trabajo a alcanzar en el año planificado, será el punto de partida en la conformación del Plan de Empleo y Salario de las empresas, y de ella, se deriva el promedio de trabajadores necesario para la consecución de los objetivos previstos por las entidades, para lo que se tendrán en cuenta las medidas de organización del trabajo, los salarios y la normación, orientadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social(MTSS) y acordadas en los análisis realizados en las empresas con los trabajadores, además de otros factores que inciden directamente en ella, tales como:

- La elevación del nivel técnico de la producción,
- La variación del volumen
- La variación de estructura de la producción y los servicios.

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

Por otra parte en Resolución No. 39 del 2004 se instaure 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, abarcando los siguientes capítulos:

Capítulo II Instrumentos para evaluar el empleo de la fuerza de trabajo en la Empresa Provincial Productora de Materiales Sancti Spíritus

2.1- Características generales de la Empresa Provincial Productora de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus.

Por medio de la Resolución de 10 de mayo de 1983 del Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus mediante la cual se autoriza la creación de la Empresa Provincial de Producción de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus con domicilio legal en 5ta del Este No. 3 Ave. 26 de Julio y Federico Suárez Reparto Colón Municipio y Provincia de Sancti Spíritus. Con teléfono 32-34-33, código 317-1-2185 y opera con la Cuenta Bancaria en Moneda Nacional **0652401016300910** en la Sucursal 5241 de BANDEC y en CUC. **0652401016320720** en la Sucursal 5241 de BANDEC Olivos I Sancti Spíritus. Amparada en **la Licencia General para operar cuentas en pesos convertibles No. G 0682400006. NIT. 0200071870. Numero En el Registro Central Comercial.**

Por otra parte, mediante la Resolución 2604 de fecha 7 de noviembre del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación en el resuelvo Primero de la parte dispositiva modifica el objeto Empresarial de la Empresa Provincial de Producción de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus, subordinada al Consejo de la Administración Provincial por el siguiente.

- Producir y Comercializar de forma mayorista producciones de cerámica, carpintería de aluminio, carpintería en blanco, producciones mecánicas, producciones de hormigón y mosaicos, cal masillas pinturas y otras producciones dentro de la industria de Materiales de la Construcción en pesos MN y pesos en CUC.
- Producir y comercializar de forma minorista conexiones y tubos de barros, producciones de hormigón, pintura, cal, masillas en pesos MN.
- Brinda servicios de comedor obrero, cafetería, y transporte a los trabajadores en pesos MN.

- Ofrecer servicios de alquiler de equipos a las entidades del Consejo de Administración Provincial y a terceros en pesos MN.
- Brindar servicios de talleres mecánicos, ponchera, lavados, engrases, parqueo, almacenaje de naves y patios, brigadas de construcción y montaje, todo ello en pesos MN a entidades del Sistema y a terceros.

Misión:

Producir y comercializar materiales para la construcción con destino a satisfacer las necesidades de empresas constructoras y la población en el territorio nacional, con la calidad requerida, manteniendo motivada la fuerza productiva, el uso óptimo de la tecnología y bajos costos.

Visión:

Para el año 2011 seremos una organización capaz de:

- ✚ Estar dentro de la Empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
- ✚ Satisfacer al 100% las exigencias y necesidades del cliente, logrando la distinción de nuestra Empresa dentro de las restantes del país por la calidad de nuestras producciones, amparadas por las normas establecidas.
- ✚ Mejorar tecnológicamente la mayoría de los sistemas de quema y ampliar las capacidades instaladas mediante inversiones con medios propios, logrando con ello la reducción del consumo de portadores energéticos en un 15 %.
- ✚ Extender el uso de la informática y las comunicaciones a todos los centros productivos.
- ✚ Ampliar el horizonte de mercado, introduciendo nuevos productos y logrando la patentización de algunos de ellos y aprovechar el mercado seguro para la venta de productos en ambas monedas, garantizando el suministro constante de materias primas y de piezas de repuesto.
- ✚ Identificar a los trabajadores con las exigencias del mercado y las necesidades de los clientes, motivándolos a producir con excelencia, mediante la capacitación según necesidades del puesto de trabajo , la mejora de sus condiciones de trabajo, los sistemas de pago por resultados, permitiendo mantener la confianza en la dirección de la organización y el

logro de la estabilidad del personal obrero y dirigente, fortaleciendo con ello el sentido de pertenencia, consagración e incondicionalidad con la organización y la revolución.

Políticas

Trabajar por la satisfacción de las necesidades de la población y empresas constructoras a través de la producción de materiales para la construcción con la calidad requerida utilizando para ello:

- ✚ Personal calificado, motivado y estable, mediante la exigencia y preocupación constante por su preparación y superación logrando establecer normativas y directivas para cada puesto de trabajo previamente discutidas y aprobadas por cada trabajador.
- ✚ Gastos directos e indirectos proporcionales a los resultados productivos amparados por un sistema contable cercano a su acreditación, teniendo en cuenta las características tecnológicas de nuestras instalaciones respaldadas por sistemas de pago que se correspondan con las actividades realizadas.
- ✚ Materias primas e insumos estables en correspondencia con los índices de consumo establecidos a todos los niveles.
- ✚ Planes de producción por calidades lógicas que permitan responder rápida y honradamente las reclamaciones de los clientes por mala calidad de los productos.
- ✚ Relaciones contractuales con nuestros principales clientes y proveedores, establecidas de mutuo acuerdo, facilitando así las gestiones comerciales.

La garantía del cumplimiento de nuestras políticas será el resultado mancomunado de todos los factores que intervienen en el proceso productivo, amparando nuestras producciones por sus correspondientes normas de proceso tecnológico y de especificaciones de calidad.

Objeto Social

Resolución 2604 de fecha 7 de noviembre del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación en el resuelvo Primero de la parte dispositiva modifica el objeto Empresarial de la Empresa Provincial de Producción de Materiales de la

Construcción de Sancti Spíritus, subordinada al Consejo de la Administración Provincial por el siguiente.

- Producir y Comercializar de forma mayorista producciones de cerámica, carpintería de aluminio, carpintería en blanco, producciones mecánicas, producciones de hormigón y mosaicos, cal masillas pinturas y otras producciones dentro de la industria de Materiales de la Construcción en pesos MN y pesos en CUC.
- Producir y comercializar de forma minorista conexiones y tubos de barros, producciones de hormigón, pintura, cal, masillas en pesos MN.
- Brinda servicios de comedor obrero, cafetería, y transporte a los trabajadores en pesos MN.
- Ofrecer servicios de alquiler de equipos a las entidades del Consejo de Administración Provincial y a terceros en pesos MN.
- Brindar servicios de talleres mecánicos, ponchera, lavados, engrases, parqueo, almacenaje de naves y patios, brigadas de construcción y montaje, todo ello en pesos MN a entidades del Sistema y a terceros.

2.2 Procedimiento de planificación.

1. Objetivos:

Establecer la metodología para la elaboración, aprobación, control y seguimiento del Plan Anual de la Empresa.

2. Alcance:

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas.

3. Términos y definiciones:

No aplica

4. Responsabilidades:

El director general es el responsable de hacer cumplir el presente procedimiento y de dirigir, coordinar y controlar el proceso de confección del plan anual, y el cumplimiento del sistema de supervisión y control

5. Desarrollo los documentos rectores:

Que se tienen en cuenta en la empresa para la elaboración del plan anual en todas sus categorías, son:

- Indicaciones generales sobre la planificación empresarial que se establecen en la Resolución 276/03 del MEP.
- La Resolución Económica del V Congreso del PCC como instrumento para desarrollar el control y apoyo de la política económica en la empresa, teniendo como objetivo central elevar la eficiencia en sus múltiples aspectos, priorizando aquellos que mayores potencialidades y reservas presenten en el desempeño de nuestra actividad.
- Directivas del gobierno central para la elaboración del plan y del presupuesto del estado del año corriente en cuestión, así como los indicadores directivos y límites.
- Indicaciones específicas emitidas por el ministerio y la unión para la elaboración del plan anual de las empresas.

La empresa proyecta su planificación estratégica con un horizonte de 3 años teniendo en cuenta:

- Programa de desarrollo petrolero del país, que induce como principal segmento de mercado de la empresa, asegurar la etapa de concepción e Ingeniería de:
 - Nuevos proyectos priorizados por el país
 - Solución de cuellos de botella de la industria
 - Proyectos de modernización y reparación capital
- Proyecciones estratégicas del ministerio y de la empresa a corto y mediano plazo.
- Programa de desarrollo de la empresa, donde se reflejan las inversiones que se requieren materializar para lograr la competitividad nacional e internacional de los servicios de ingeniería.
- Programa de mejoras continuas, que posibilita elevar la calidad e introducir valor agregado a la ingeniería de los proyectos de la industria petrolera del país.
- Programa de ahorro de los portadores energéticos, basado en los niveles de actividad y en el resultado real de las medidas de ahorro de períodos anteriores.
- Programa de formación y desarrollo profesional que posibilita la capacitación del personal condicionada a la eliminación de las brechas individuales por cada especialidad.
- Proyecciones de crecimiento de la fuerza de trabajo en cada especialidad, condicionada a:

- Necesidades de ampliación del servicio de ingeniería que permite sustitución de importaciones y posibilidades de exportación
- Asimilación de nuevos servicios previstos en las proyecciones estratégicas de la empresa.
- Programa de atención al hombre elaborado a partir de los resultados de los estudios de clima laboral, que contiene las acciones de mejoras el ambiente laboral y estimulación salarial, necesarias para propiciar la motivación de los trabajadores.
- Estudios de Organización del Trabajo, que contempla las acciones para el incremento de la productividad del trabajo.
- Plan de generalización e Innovación para la introducción de nuevas tecnologías en la industria petrolera y en las operaciones de la empresa.
- Programa de reducción de desastres y de seguridad y salud, para asegurar la integridad de las instalaciones durante las operaciones diarias de la empresa y en situaciones especiales.
- Análisis económico para lograr un estado de resultados .con adecuado balance de ingresos, gastos y utilidades.
- Estudios de la situación financiera de la empresa para obtener un plan financiero que garantice un equilibrio financiero asequible y lograr una adecuada rentabilidad.
- Modelo de flujo de caja con series cronológicas de los últimos tres años.
- Planteamientos de los trabajadores durante la elaboración del plan anual.

Elaboración del Plan Anual

- El proceso de planificación se inicia en la primera decena del mes de marzo, con la edición de la metodología específica y los cronogramas por parte de la OSDE de cada una de las etapas de la elaboración y discusión del plan anual para el próximo año.
- El director general de la empresa como máximo responsable de la elaboración del plan anual, organiza la aprobación del cronograma de trabajo que determina los plazos de ejecución para cada etapa, y establece los responsables y fechas de cumplimiento, involucrando a todas las áreas de la empresa.

Acciones que se realizan en cada área:

➤ UEB de Ingeniería, Evaluación de Inversiones

El director de la UEB de Ingeniería y de la UEB de Evaluación de Inversiones de conjunto con los Jefes de Grupo por especialidades, los presidentes de los Comité Técnico de Mejoras de la Calidad y los trabajadores, Identificar los estudios de factibilidad técnico-económica, los servicios de Ingeniería y Topografía a programar para garantizar el Plan de Inversiones de la OSDE y los proyectos priorizados del país que requieren de facilidades de suministro de combustible y gas, que conforman la cartera de proyectos por cada rama de la OSDE y otros clientes o terceros.

➤ Análisis de la fuerza de trabajo necesaria por cada especialidad que garantice la ejecución de los proyectos.

Determinación del fondo horario real disponible para brindar los servicios de cada área, a partir de identificar el tiempo necesario para capacitación, vacaciones, preparación de datos iniciales del proyecto y otros.

➤ Propuesta por los Comité Técnico de Mejoras de la Calidad de las acciones de capacitación necesarias, para eliminar las brechas individuales que permita cumplir con los perfiles de competencia de cada especialidad, que facilita la estimación del fondo horario requerido para esta actividad:

- Identificar las normas, documentación técnica, libros, software y otros medios de trabajo necesarios para garantizar los servicios que brindan.

- Estudian la organización, programación y control del trabajo que permita incrementar la calidad y cumplir con los cronogramas de los proyectos, con mayor productividad.

Las informaciones que se obtienen como resultado del análisis de estas UEB se integran al plan de producción de bienes y servicios.

➤ **Aprobación del Plan Anual**

• Realizar dos veces al año la discusión del plan anual con los trabajadores. En el mes de junio al finalizar la primera versión del plan anual por parte de la empresa y en el mes de noviembre la versión que contiene los resultados de la revisión de los organismos superiores.

• Una vez que se realiza la conformación del plan anual, después de incorporados los criterios y planteamientos realizados por los trabajadores, se elabora la versión

final que se somete a la aprobación del Consejo de Dirección de la Empresa y se envía a la OSDE y el Ministerio.

- El plan anual aprobado y firmado por el Ministro se recibe en Diciembre del año anterior.
- En enero se hace la desagregación del plan anual por las áreas y su distribución mensual y trimestral que se presenta a aprobación por los trabajadores en la asamblea de afiliados.
- De existir modificaciones que pueden alterar las operaciones de la empresa se presenta al organismo superior en el mes de enero

➤ **Sistema de Seguridad y Control del Plan.**

El control y seguimiento del comportamiento del plan anual se mantiene durante el año a través de:

- ❖ Las rendiciones de cuenta sistemáticas de los directores de UEB y direcciones de regulación y control ante el Consejo de Dirección, que se establecen en el Plan de temas de los Consejos de Dirección.
- ❖ Evaluación semanal en el comité de caja del comportamiento del Presupuesto de Gastos, utilizando el modelo económico elaborado para tal efecto.
- ❖ Análisis económico – financiero mensual que tiene como alcance fundamental:
 - Resultados de los Indicadores económico-financieros del mes y acumulado, comparados con igual período del año anterior y con el plan del año en curso
 - .Comportamiento del Presupuesto de Gastos Total y en las dos monedas, con el análisis de las desviaciones más significativas y las proyecciones de gastos para el próximo período.
 - Análisis del comportamiento de los inventarios en almacén.
 - Análisis de las razones financieras, en el período y disponibilidades de fondos para enfrentar los pagos que garantizan las operaciones de la empresa.

- Análisis del comportamiento de las cuentas por cobrar.
- Comportamiento del sistema de pagos por resultados y la estimulación en divisas.
- Resultados del ausentismo
- Situación del cumplimiento del plan de inversiones

Sistema de planificación. Proceso de planificación anual

La elaboración del plan anual en la empresa tiene un carácter dinámico, siendo flexible a cualquier cambio en las condiciones que se concibieron en su elaboración, de forma tal que se mantenga el incremento de los niveles de eficiencia y los resultados favorables de los indicadores económicos, financieros. El proceso de planificación anual se inicia en el mes de marzo, donde se analizan las indicaciones específicas emitidas por el organismo, se precisan las directivas que se deben alcanzar en el próximo año y el cronograma de trabajo para la elaboración del plan. En el proceso de elaboración, el director general de la empresa es el máximo responsable, organizándolo a partir de la aprobación del cronograma de trabajo donde se determinan los plazos de ejecución para cada etapa, y establece los responsables y fechas de cumplimiento, involucrando a todas las áreas de la empresa. La empresa posee un procedimiento de planificación donde se detalla todo el proceso de elaboración, contenido del plan anual, cronograma de trabajo; tareas a ejecutar y control del cumplimiento del mismo. Los directores de las UEB de Ingeniería, Logística y Evaluación de Inversiones elaboran su propuesta de plan y la discuten con sus trabajadores, en función de lograr una mayor eficiencia, analizando el nivel de actividad a lograr en el año, los recursos que se van a utilizar y los gastos en que se va a incurrir con la activa participación de sus trabajadores. De igual modo los directores de las áreas de regulación y control elaboran su presupuesto de gastos. Una vez confeccionada la propuesta de plan por las UEB, los directores de las unidades, la defienden en el consejo de dirección de la empresa para ser aprobado por el director general. Posteriormente en la Dirección de Contabilidad y Finanzas encargada del proceso de planificación, se consolidan las propuestas de plan y se confecciona el plan anual de la Empresa elaborándose los modelos

establecidos por CUPET. Dicho plan se analiza con los trabajadores y en el consejo de dirección para ser aprobado por el director general de la empresa. El director general presenta y defiende el plan anual en la Junta de Gobierno, la Unión, y el Ministerio para su aprobación.

Al recibir la empresa el plan aprobado realiza la desagregación del mismo por cada una de las UEB y por meses y trimestres.

Para la elaboración del plan la empresa tiene en cuenta:

1. Resolución Económica del V Congreso del Partido.
2. Resolución 276-03 MEP
3. Decreto 281-2007 Consejo de Ministros
4. Planteamiento de los trabajadores
5. Análisis de la Rentabilidad y situación económica de la empresa.

En el Plan Anual de la empresa se consideran los siguientes aspectos:

- Eficiencia.
- Plan de Producción y Servicios.
- Portadores Energéticos
- Estudio de Mercado
- Ciencia, tecnología, Innovación y medio ambiente
- Calidad
- Generalización
- Defensa
- Inversiones
- Empleo y Salario.
- Seguridad y Salud de los Trabajadores
- Presupuesto en moneda convertible.
- Estado de Resultados planificado
- Plan Financiero
- Flujo de Caja
- Estimulación en Divisas

La empresa posee un procedimiento de la planificación empresarial, donde se explica cada uno de los aspectos que contiene el plan anual de la empresa.

El sistema de indicadores que se emplea en la empresa, incluye estos indicadores directivos, ya que no realiza aportes en CUC, ni tiene ventas de producción y servicios seleccionados:

_ Indicadores Directivos:

1. Ventas Netas
2. Utilidad del período
3. Relación de gastos totales por peso de ingresos totales

—

Indicadores Límites:

1. Portadores energéticos
2. Inversiones
3. Reforzamiento alimentario
4. Productos de aseo
5. Ropa y calzado
6. Estimulación en divisas

_ Otros Indicadores:

1. Evaluación de los resultados individuales del trabajo
2. Correlación salario medio productividad
3. Liquidez inmediata
4. Capital de trabajo
5. Ciclo de cuentas por cobrar y pagar
6. Rotación de Inventarios

En la Empresa se garantiza el control y seguimiento del comportamiento del plan anual a través de:

_ Las rendiciones de cuenta sistemáticas de los directores de UEB y direcciones de regulación y control ante el Consejo de Dirección.

_ Evaluación semanal en el comité de caja del comportamiento del presupuesto de gastos.

Directivas del Ministerio de Economía y Planificación.

- Instrucciones para la elaboración del Plan de Empleo e Ingresos:

El Ministerio de Economía y Planificación estableció la propuesta de cifras directivas para el plan 2010 y la proyección del 2011, el cual debe estar en correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso, 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, así como por una mejor relación entre el incremento del ingreso medio mensual y el de la productividad del trabajo.

. Para la planificación de la productividad se tendrán 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 Bruto generado por un trabajador.

. Se incorpora el indicador Valor Agregado, este es el resultado de deducir a la Producción Bruta, el margen comercial a los ingresos del período que se analice o planifique, el consumo material y los servicios recibidos.

. Se reitera que los recursos asociados a la puesta en marcha de nuevas capacidades y a su aplicación se asignaran de acuerdo con el procedimiento establecido en el momento de su puesta en explotación, siempre y cuando los recursos disponibles no permitan su asimilación por esta vía.

. 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 Ingreso por peso de producción, o el costo por peso de producción.

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.

. Deberá enfatizarse en las variaciones del ingreso medio mensual, explicando las causas que lo motivan.

. La productividad del trabajo debe ser superior al real del año anterior, calculada sobre la base del Valor Agregado.

. El ingreso monetario por peso de Valor Agregado, debe ser menor a un peso, e inferior al real del año anterior. Su medición es en centavos con tres cifras decimales, teniendo un carácter directivo.

. No se aceptaran incrementos del ingreso medio ni de la ocupación sin el debido respaldo productivo.

. El incremento porcentual del Ingreso Medio Mensual por trabajador, deberá ser inferior al de la productividad del trabajo, manteniéndose una correlación positiva con relación al estimado 2010 y el real 2009. El ingreso medio por trabajador responderá íntegramente a los resultados productivos.

. Que exista relación favorable del salario medio e ingreso medio respecto a la productividad del trabajo.

Al total de trabajadores promedio, necesario para cumplir el plan de producción planificado, se le deducirá aquellos que están declarados disponibles.

El ingreso monetario del trabajo, como expresión de la retribución al trabajo, y objeto de planificación esta conformado por el Fondo de Salario y los otros Ingresos Monetarios; ello obedece a que hoy, aun 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, - distribución de utilidades, por ciento sobre las ventas en el comercio y la gastronomía, por solo citar ejemplo.-

Se informara el fondo de salario correspondiente a los trabajadores asociados a los niveles de actividad previstas, sin incluir lo concerniente a los trabajadores declarados disponibles mediante resolución, cuyo pago no constituye salario.

Teniendo en cuenta que en la etapa de elaboración del plan, no es posible prever el sobrecumplimiento del plan de producción, ventas o ingresos, así como el ahorro de materiales, energía, etc., no se incluirá en la propuesta de plan el importe de estímulo material en moneda nacional, por concepto de sobrecumplimiento del plan de producción o ahorro, los que solo se consideran en la ejecución real.

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

Deberá enfatizarse en las variaciones del ingreso medio mensual, explicándose las causas que lo motiven.

Para los sectores de industria, Construcción, Comunicaciones y Agropecuario el Valor Agregado se determina como sigue:

$$\left[\begin{array}{l} \text{Valor Agregado de} \\ \text{la Producción.} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{l} \text{Valor de la Producción} \\ \text{Bruta o Total} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{l} \text{Consumo} \quad + \quad \text{Servicios.} \\ \text{Material} \quad \quad \text{Recibidos} \end{array} \right]$$

Donde:

Producción Bruta: El valor a precio de venta de los productos terminados en el periodo (vendidas o aun almacenadas) + costo de producción en precio; no incluye en este último, 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 consideran todos aquellos que se reciben de terceros, y son determinantes para la producción, o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los servicios comprados, y equivale a la sumatoria en todas las

subcuentas otros gastos monetarios en 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, deduciéndose 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 periodo que se informa. Su cálculo se realizara en correspondencia con lo que a tal efecto, se determine a través del SIE-N para el 2010 y 2011.

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

Ingreso Monetario del trabajo: Se reflejara la suma del Fondo de Salario, y los otros Ingresos Monetarios.

Fondo de Salario: Comprenderá el ingreso en dinero que reciben los trabajadores (incluidos o no en el registro) en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos, incluyendo el descanso retribuido acumulado.

Se consideran en este indicador las siguientes partidas: pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente, primas, incrementos de cualquier tipo en tarifas salariales, asignaciones adicionales por ocupar cargo de dirección o jefatura, años de servicio, sobrecumplimiento de normas, plus salarial, horas extras y en días de descanso y feriados, interrupciones por cumplimiento de obligaciones estatales y sociales, y ausencias autorizadas por la legislación vigente y el descanso retribuido.

Además se contemplan los pagos por el trabajo realizado por aquellas fuerzas que aun no están incluidas en el registro del centro informante reciben remuneración por el mismo: trabajadores enviados a estudiar, labores temporales u ocasional en

la agricultura, construcción u otras, siempre que el salario o parte de este corresponda ser pagado por la empresa o unidad presupuestada a la que pertenece, simultaneidad de oficios, salario acumulado por vacaciones anuales, pago en divisas como parte del salario que reciben algunos trabajadores, - considerando la tasa 1X1- estudiantes movilizados durante el periodo de vacaciones, y otras.

Otros ingresos monetarios: Se reflejan en este rubro los ingresos que reciben los trabajadores adicionales a su salario, en moneda nacional, tales como la participación en las utilidades, el por ciento sobre los ingresos proveniente de las ventas en el comercio y la gastronomía, así como otros ingresos no comprendidos en los anteriores, que no constituyen salario.

Productividad del trabajo: Se calculara 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.

$$PRODUCTIVIDAD \ DEL \ TRABAJO = \frac{VALOR \ AGREGADO \ BRUTO}{PROMEDIO \ DE \ TRABAJADORES}$$

Salario Medio Mensual: Se divide el Fondo de Salario entre el promedio de trabajadores, y el resultado se divide entre la cantidad de meses del período.

En los casos en que dicho fondo este expresado en miles de peso, se multiplica por 1000.

Ingreso monetario 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 periodo. En los casos en que el mismo este expresado en miles de peso, se multiplica por 1000.

Gasto de Salario por peso de nivel de actividad: Resultado de dividir el fondo de salario y el nivel de actividad.

Ingreso Monetario por peso de Valor Agregado: Se calculara dividiendo la magnitud del Indicador Ingreso Monetario entre el Valor Agregado.

En el indicador otros ingresos monetarios se especificara de forma independiente lo que corresponda a Sistemas de Estímulos cuya cuantía se pueda prever; tal es el caso de por ciento sobre ventas, utilidades, entre otros.

De igual forma se argumentaran todas las desviaciones que se presenten al analizar los indicadores de eficiencia de la categoría.

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

Seguidamente plantea la forma de calcular el **Valor Agregado Bruto**:

Esta metodología es para los sectores de la: Industria, Construcción, Agropecuario, Selvicultura (Actividades Productivas) Transporte Marítimo Internacional. Otras actividades productivas, Ciencia y Técnica (Empresas)

(=) Valor Agregado Bruto.

Ventas.

(-) Devoluciones y rebajas en ventas.

(+) Subsidios de productos.

(+) Aumento o (-) Disminución de la Variación por conceptos distintos a la producción terminada. (valorada a precio de venta).

(-) Disminución o (+) aumento de la variación de los saldos de las cuentas de producción en proceso.

(-) Aumento o (+) Disminución por conceptos distintos a costos y producción de las cuentas de Producción en Proceso.

(-) Saldos de los elementos de Gasto del año registrados en las cuentas de producción en proceso.

. Materia prima y materiales.

. Combustibles.

- . Energía.
- . Amortización de los gastos diferidos a corto plazo.
- . Gastos diferidos a largo plazo, así como los activos fijos intangibles.
- . Otros gastos monetarios (excepto gastos en comisión de servicios por estimulación).

2.6 Método de medición de la productividad del trabajo

Las empresas pueden contar de varios métodos para calcular el efecto de la Organización del Trabajo en la productividad. De ahí, que uno de los métodos más generalizado para la aplicación de la productividad del trabajo sea el conocido método por factores.

El **método por factores** se calcula a partir de una productividad inicial, teniendo en cuenta la producción planificada para el período siguiente y la productividad alcanzada en el período analizado. La división de ambas magnitudes arroja la cantidad base de trabajadores a partir de la cual se inicia el cálculo. Los pasos a seguir en este método se muestran a continuación.

- Determinar el promedio de trabajadores necesarios para cumplir el volumen de producción planificado con la productividad del trabajo del año base en la empresa.

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

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

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 periodo planificado. .

PF: Producción en físico para el periodo planificado.

PTB: Productividad del trabajo en el año base.

Tb: Número de trabajadores del periodo base

.Ahorro relativo de fuerza de trabajo obtenida por cada factor de incremento de la productividad, partiendo de N_p (X)

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

ΔP_{ti} = Variación de la productividad del trabajo a cuenta de factor i.

A_i = Ahorro del número de trabajadores a cuenta del factor

$\sum_{i=1}^n A_i$ Ahorro del número de trabajadores a cuenta de todos los factores.

$$\Delta P_{ti} = \frac{A_i}{N_p - \sum_{l=1}^n A_l} * 100$$

- **Determinación del incremento porcentual de la productividad del trabajo,**

Donde:

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

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

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

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

$$PT_x = PT_{x-1} (1 + \Delta PT_i)$$

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

2.7 Método de análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

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

Donde:

ΔVAB = Variación del Valor Agregado Bruto.

ΔPT = Variación de la Productividad del Trabajo.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

PT_0 = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

T_0 = Promedio de Trabajadores en el Periodo Base (Plan).

Se debe determinar las variaciones:

$$\Delta VAB = VAB_r - VAB_p$$

$$\Delta PT = PT_r - PT_p$$

$$\Delta T = T_r - T_p$$

$$PT = \frac{VAB}{T}$$

2.8. Método de análisis de la variación del Fondo de Salario

- **Análisis Absoluto del Fondo de Salario.**

$$\Delta \text{FS} = \text{FSr} - \text{FSp}$$

Donde:

FSr: Fondo de Salario Real.

FSp: Fondo de Salario Plan.

Esta variación se expresa en peso.

- **Análisis relativo del Fondo de Salario.**

$$\Delta \text{FS} = \text{FSr} / \text{FSp} * 100$$

Esta variación se expresa en por ciento.

- **Análisis Absoluto de Salario Medio.**

$$\Delta \text{SM} = \text{SMr} - \text{SMp}$$

Donde:

SMr: Salario Medio Real.

SMp: Salario Medio Plan.

Esta variación se expresa en peso.

- **Análisis Relativo del Salario Medio.**

$$\Delta \text{SM} = \text{SMr} / \text{SMp} * 100$$

Esta variación se expresa en por ciento.

- **Análisis de la variación del promedio de trabajadores.**

$$\Delta T = \text{Tr} - \text{Tp}$$

Donde:

Tr Promedio de trabajadores real.

Tp Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Expresión resumida del análisis de la variación del **Fondo de Salario**:

$$\Delta FS = (\Delta SM * To) + (\Delta T * SMo) + (\Delta SM * \Delta T)$$

Donde:

ΔFS = Variación del Fondo de Salario.

ΔSM = Variación del Salario Medio.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

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

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

2.9 Método de análisis de la Correlación Salario Medio – Productividad.

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

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

Al elevarse el plan de salarios de la empresa, es preciso 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 permitiendo a nivel de la economía que se establezcan proporciones correctas.

Esta correlación se determina por la siguiente fórmula:

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

Donde:

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

IPT = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

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

PT₁ = Productividad del Trabajo Real.

PT₀ = Productividad del Trabajo Plan.

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

ISM = Índice de variación del Salario Medio.

SM₁ = Salario Medio Real.

SM₀ = 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.

Capítulo III Implementación del procedimiento metodológico para medir y evaluar la Organización del Trabajo.

3.1 Aplicación del método factorial.

A partir de los datos facilitados por la empresa para los años 2006, 2007, 2008, (anexo #2), así como teniendo en cuenta algunos factores que influyen en la productividad del trabajo, se podrá determinar la cantidad de trabajadores que realmente necesita la Empresa de Servicios a Trabajadores S-S.

Tabla # 1

Indicadores	2009		2011				
	UM	Real	Plan	Real	Desv.	%	Plan
Valor Agregado Bruto	M.P	2875.1	3760.0	3935.2	175.2	104.66	4451.3
Promedio de Trabajadores	UNO	555	548	546	(2)	99.64	548
Productividad del Trabajo	P	432	572	601	29	105.07	677

Fuente: Modelo OTS

Por estudios realizados se ha comprobado que por cambios en la tecnología en las líneas de producción se pueden ahorrar 18 trabajadores (A1), además por el reordenamiento laboral se aplica el 20 % a la plantilla propuesta para el 2011, lográndose a ahorrar 109 trabajadores (A2)

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

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

$$Np_{11} = \frac{VAB_{11}}{PT_{10}}$$

$$NP_{11} = \frac{4451300}{7212}$$

$$NP_{11} = 617$$

En los cálculos iniciales se demuestra que se necesitan 617 trabajadores para cumplir el plan de producción con la productividad del 2010 que alcanzó la cifra de 7212 pesos por trabajador.

- **Incremento porcentual de la productividad del Trabajo debido a cada factor (A1, A2)**

$$\Delta PT_{11} = \frac{Ai}{Np - \sum_{i=1}^n Ai} \cdot 100$$

$$\Delta PT_i = \frac{18}{617 - (18 + 109)} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = \frac{18}{617 - 127} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = \frac{18}{490} \cdot 100$$

$$\Delta PT_1 = 3.6735\%$$

$$\Delta PT_2 = \frac{109}{617 - 127} \cdot 100$$

$$\Delta PT_2 = 22.2449$$

- **Determinación de la variación porcentual Total de la Productividad del Trabajo.**

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

$$\Delta PT_t = 3.6735 + 22.2449$$

$$\Delta PT_t = 25.9184 \%$$

Otra forma de calculo:

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

$$\Delta PT_t = \frac{127}{490} \cdot 100$$

$$\Delta PT_t = 25.91 \%$$

- **Determinar del número de Trabajadores realmente necesarios.**

$$L_{11} = NP - \sum_{i=1}^n A_i$$

$$L_{11} = 617 - 127515 - 20$$

$$L_{11} = 490$$

- **Cálculo de la productividad del trabajo para 2008**

$$PT_{11} = PT_{10} (1 + \Delta PT_t)$$

$$PT_{11} = 7212(1 + 0.259184)$$

$$PT_{11} = 7212 + (1.259184)$$

$$PT_{11} = 9081.23$$

Otra expresión de calcular la productividad del 2011

$$PT_{11} = \frac{VAB}{Np - \sum_{i=1}^n Ai}$$

$$PT_{11} = \frac{VAB}{L_{11}}$$

$$PT_{11} = \frac{4451300}{490}$$

$$PT_{11} = 9084.28$$

Se ha comprobado que para cumplir inicialmente el plan de VAB se necesitaban 617 trabajadores sobre la base de la productividad del 2010, no obstante en Recursos Humanos habían planificado 548, o sea que necesitarían 69 trabajadores de más (617 – 548)

Al aplicar las nuevas medidas se podrían ahorrar 127 y se necesitarían solamente 490 trabajadores, por lo que se ahorrarían 58 (548-490)

Estos ahorros de trabajadores influyen en el incremento de la productividad de en 960 pesos como promedio por trabajador (9084- 8124)

3.2 Método de medición del Valor Agregado Bruto

A partir de los datos facilitados por la empresa para los años 2009, 2010 y proyección del 2011 (Anexo #2), las principales causas que influyen en la variación de este importante indicador.

Tabla # 2: Dinámica del Valor Agregado Bruto

Indicadores	U.M	Plan	Real	Desv.	%	Plan 2011
Valor Agregado Bruto	M.P	3760.0	3935.2	175.2	104.66	4451.3
Fondo de Salario	M.P	2565.0	2574.9	9.9	100.39	2564.6
Promedio de Trabajadores	Uno	548	546	(2)	99.64	548
Productividad del Trabajo	Peso	6861	7212	348	105.07	677
Salario Medio	Peso	4680.7	4715.9	35.2	100.80	4680
Correlación Productividad Salario Medio	%				1.05	

Fuente: Modelo de OTS

Procedimiento para análisis la variación del Valor Agregado Bruto.

Sustitución:

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

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

$$\Delta VAB = (348 \times 548) + (-2 \times 6864) + (348 \times -2)$$

$$\Delta VAB = 190704 - 13728 - 696$$

$$\Delta VAB = 175.2 \text{ M.P}$$

Cuadro Resumen:

ΔVAB	M.P	%
ΔPt	190.7	108.84
ΔT	(13.7)	(7.8)
Efecto Conjunto	(0.69)	(0.39)
TOTAL	175.2	100

En el análisis se comprobó que aunque se produjo un incremento de la productividad del trabajo en 190.7 .MP en el VAB, este se ve afectado por la reducción de 2 trabajadores, lo que influye en una reducción 13. 7 MP sobre el VAB

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

Análisis de la variación del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = (\Delta SM * To) + (\Delta T * SMO) + (\Delta SM * \Delta T)$$

Sustituyendo:

$$\Delta FS = (35.2 \cdot 548) + (-2 \cdot 4680.7) + (35.2 \cdot -2)$$

$$\Delta FS = (19289.6) + (-9361.54) + (-70.4)$$

$$\Delta FS = 19289.6 - 9431.94$$

$$\Delta FS = 9.8576$$

$$\Delta FS = 9.9 \text{ M.P}$$

Cuadro Resumen.:

ΔFS	MP	%
ΔSM	19.9	201
ΔT	(9.3)	(93.3)
Efecto Conjunto	(0.7)	(7.7)
Total	9.9	100

Como se puede apreciar en el análisis anterior, la variación del fondo de salario estuvo motivada fundamentalmente por la variación del salario medio en forma positiva, mientras que por una reducción del promedio de trabajadores el fondo de salario disminuyó significativamente en el año 2009

3.3- Correlación Productividad Salario medio.

Para analizar la correlación productividad salario medio es necesario analizar el salario medio. A continuación se realiza dicho análisis en la siguiente tabla:

Tabla No. 3: Análisis del Fondo de Salario y Salario Medio.

Indicadores	U.M	Plan	Real	Desv.	%	Plan 2011
Valor Agregado Bruto	M.P	3760.0	3935.2	175.2	104.66	4451.3
Fondo de Salario	M.P	2565.0	2574.9	9.9	100.39	2564.6
Promedio de Trabajadores	Uno	548	546	(2)	99.64	548
Productividad del Trabajo	Peso	6861	7212	348	105.07	677
Salario Medio	Peso	4680.7	4715.9	35.2	100.80	4680
Correlación Productividad Salario Medio	%				1.05	

Fuente: Modelo de OTS

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

Sustituyendo la fórmula:

$$K = \frac{105.07}{100.80} = 1.05$$

Se observa una correlación favorable para la empresa, ya que por cada por ciento de incremento del salario, la productividad se eleva un 5 %, situación que repercute en los indicadores productivos y de eficiencia de la empresa

Conclusiones:

1. Para la realización de este trabajo se ha empleado una bibliografía actualizada y con rigor científico, así como resoluciones y normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. .
2. Si se aplica correctamente la Organización del Trabajo se demuestra que se pueden ahorrar trabajadores para el año 2011 y perfeccionar el plan de otros indicadores económicos.
3. Al analizar la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB, se observan resultados favorables, motivados por un incremento de la productividad del trabajo.
4. Durante el año analizado se manifiestan resultados positivos en la correlación productividad- salario medio, lo cual se debe mantener en el año 2011.

Recomendaciones:

1. La dirección de la Empresa debe considerar la aplicación de los instrumentos económicos propuestos, 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 acometer un conjunto de medidas que contribuyan al reordenamiento laboral de la plantilla aprobada.
3. Se debe estudiar las capacidades instaladas y eliminar el subempleo laboral

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)
- 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.
- Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Víctor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.

51

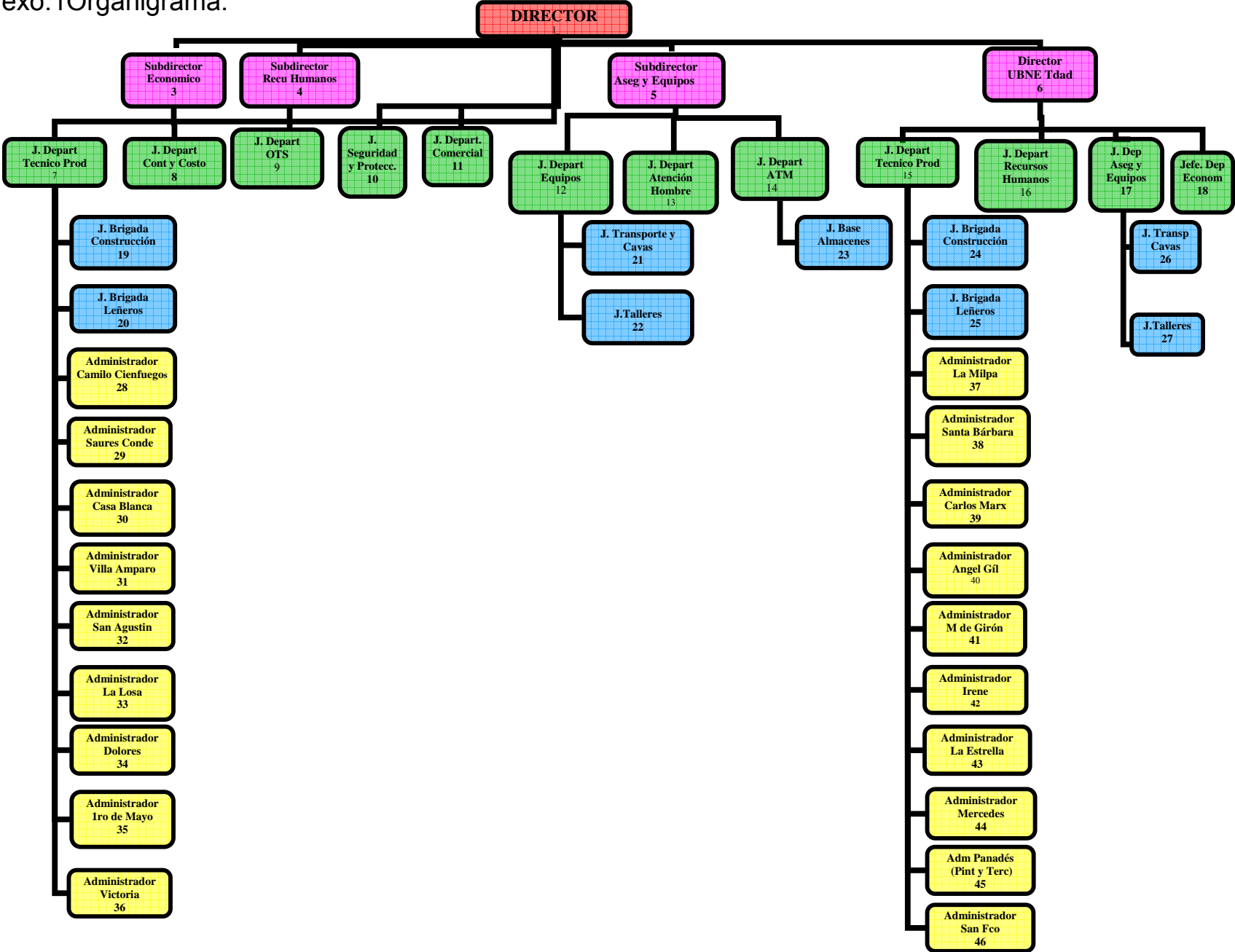
- Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
- Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
- 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://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index_4.htm+organizaci+on+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.

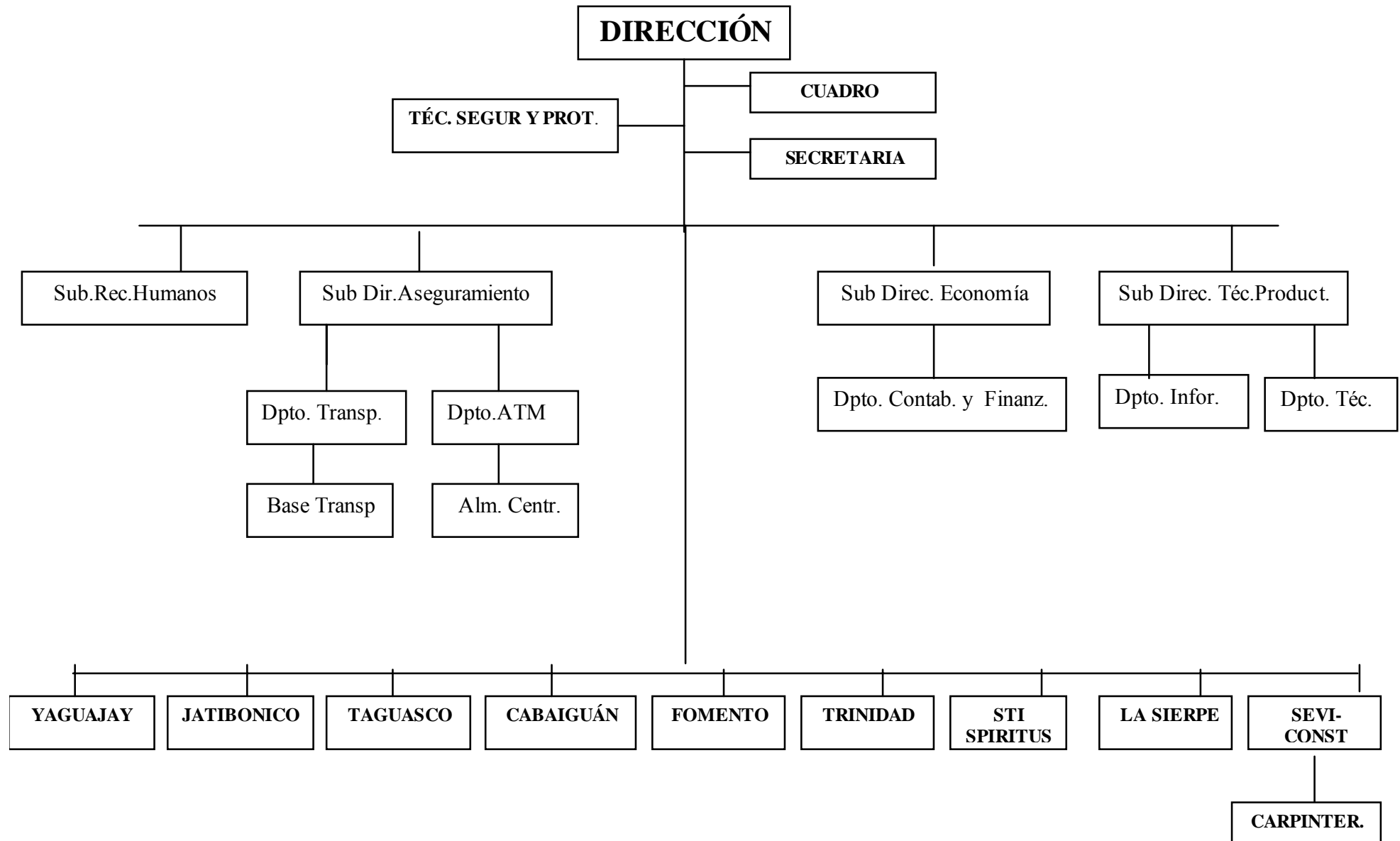
- Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
- Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad 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.
- Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- Zumaquero, Ovidio. Propuesta de Modelo de Relación Estacional – Ocupación como Elemento base de la Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo (UCLV) Facultad INDECO, 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. 9 del 2008 del MTSS
- Gaceta Oficial 11 y 12 del 2010

Anexo:1 Organigrama.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA U/P E.M.S.S.V. SANCTI SPIRITUS



Anexo 2.

Dirección Provincial de Economía y Planificación
 Modelo de Indicadores Económicos Plan 2011
 Organismo: CAP
 Empresa Provincial de Producción de Materiales de Construcción

Indicadores	UM	Real 2009	Plan 2010	Real Octubre	Estimado 2010	Prop. 2011 Enviada MEP	Prop.2011 Real octub	Relaciones		
								Est/real 09	Est/Plan	Prop/Est
Producción mercantil	MP	5358.7	5400.0	4896.0	5679.0	6464.0	6119.2	106	105	108
Producción Bruta	MP	5426.9	5497.4	5051.5	5809.2	6583.9	6215.8	107	106	107
Ventas e Ingresos	MP	4514.2	5419.9	4516.4	5419.7	6052.1	5799.1	120	100	107
Ventas Netas	MP	4501.6	5400.1	4500.4	5400.5	6031.2	5778.5	120	100	107
Fondo de Salario	MP	2597.5	2565.0	2148.3	2574.9	2564.6	2532.5	99	100	98
Promedio de trabajadores	MP	555	548	546	546	548	537	98	100	98
Valor Agregado	MP	2875.1	3760.0	3279.3	3935.2	4451.3	4325.0	137	105	114
Gasto Material	MP	1271.7	1281.5	1084.7	1243.2	1435.2	1330.2	98	97	107
Materias primas y materiales	MP	446.2	449.4	375.9	430.9	504.2	461.1	97	96	107
Combustible	MP	687.6	693.1	614.2	704.9	809.6	754.2	103	102	107
Energía	MP	137.9	139.0	94.6	107.4	121.4	114.9	78	77	107
Costo de ventas	MP	3827.7	4005.3	3402.6	4083.1	4345.4	4368.9	102	102	107
Costo de producción bruta	MP	4129.2	4183.5	3687.4	4240.5	4826.0	4537.3	101	101	107
Costo de producción mercantil	MP	4085.9	4114.8	3454.7	3972.9	4492.5	4251.0	97	97	107
Total de Ingresos	MP	4653.7	5549.6	4651.0	5581.2	6168.8	5971.9	101	101	107
Total de Gastos	MP	4626.6	4729.6	4077.9	4893.5	5166.3	5236.0	103	103	107
Utilidad o Perdida	MP	27.1	820.0	573.1	687.7	1002.5	735.9	2538	84	107
Ingreso monetario por peso de valor agregado	P	0.903	0.682	0.655	0.654	0.576	0.589	72	96	90
Fondo de salario por peso de nivel de actividad	P	0.479	0.467	0.425	0.443	0.389	0.407	92	95	92
Salario medio	P	390	390	393	393	390	393	101	101	100
Productividad	P	432	572	601	601	677	667	139	105	111
Correlación salario medio-productividad	Indic		0.755		0.725	0.900	0.896			
Costo por peso de ventas	P	0.848	0.739	0.753	0.753	0.720	0.753	96	115	100
Costo por pesote producción bruta	P	0.761	0.761	0.730	0.730	0.733	0.730	96	96	100
Gasto de material por peso de producción bruta	P	0.234	0.233	0.214	0.214	0.218	0.214	91	92	100
Margen de utilidad por peso de ventas netas	P	0.006	0.152	0.127	0.127	0.166	0.127	2117	84	100

