

**CENTRO UNIVERSITARIO " JOSÉ MARTÍ
DE SANCTI-SPIRITUS.**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

**TRABAJO DE DIPLOMA
TRABAJO DE DIPLOMA**

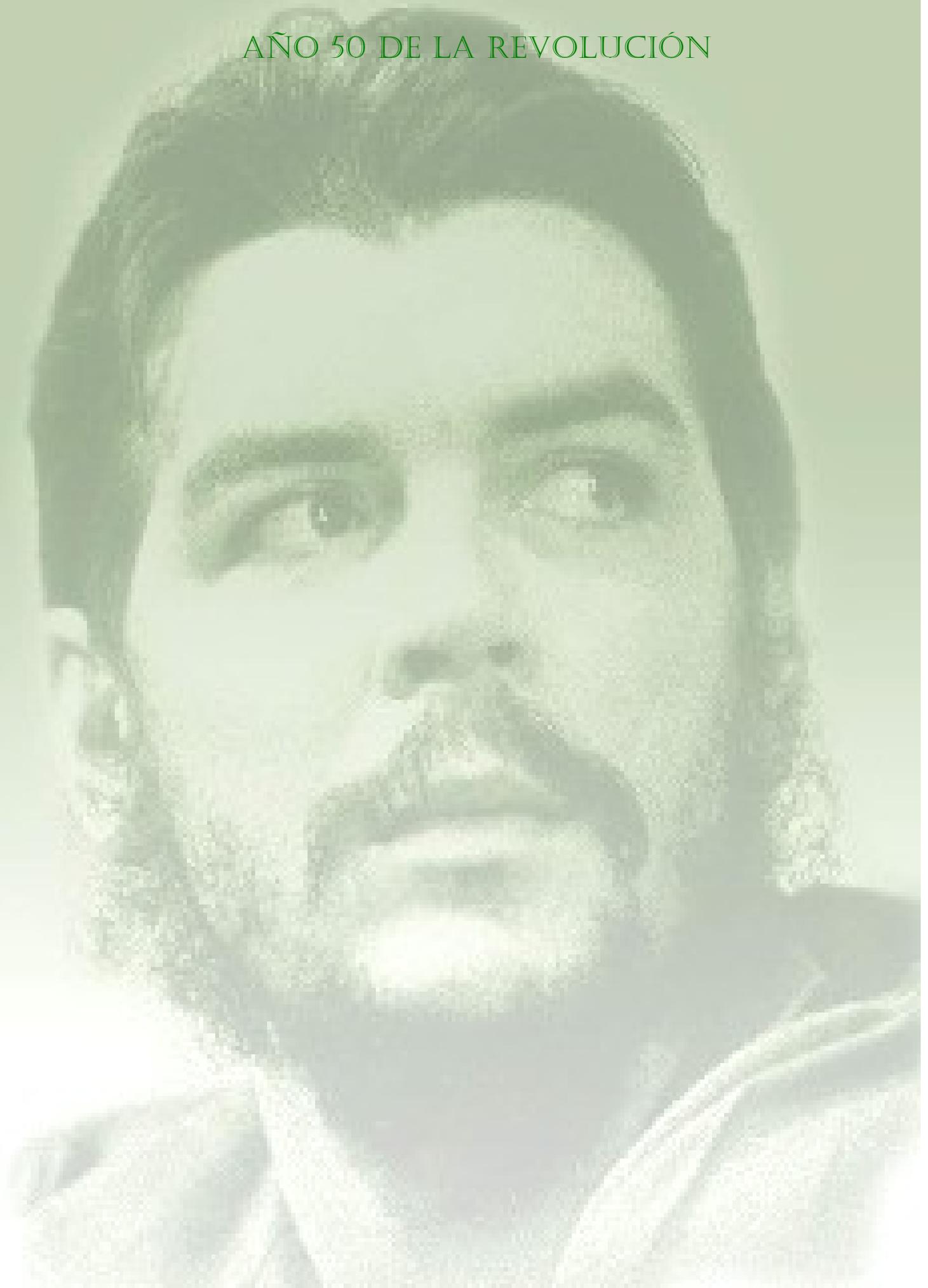
**TÍTULO: Aplicación de instrumentos de análisis económicos en el
empleo de la fuerza de trabajo y su retribución en la empresa de
producción industrial.**

**AUTOR: YONELKI GARCÍA
ROCHE.**

**TUTOR: MSC: IRENIO
CURBELO TRIBICIO.**

Curso: 2008-2009

AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN



AGRADECIMIENTOS

- *A mi Madre y a la Vida por haberme dado la posibilidad de existir.*
- *A mi tutor Msc: Ireneo Curbelo Tribicio por su desinteresada colaboración en la ayuda de este trabajo sin la cual no hubiera sido posible su realización.*
- *A la Revolución por darme la posibilidad de formarme como profesional.*
- *A todos mis amigos que han sido el sostén he impulso en cada uno de mis actos durante todos estos años de estudios.*
- *A todas aquellas personas que de una forma u otra han ayudado a la realización de este trabajo de corazón*
 - *Muchas Gracias*

DEDICATORIA

- *A mi madre por todo el cariño, amor y comprensión brindada durante toda mi vida.*
- *A Julia y Justico por comportarse como verdaderos padres e impregnarme su abnegación, voluntad y amor durante todos estos años.*
- *A mis tías y tíos por quererme y apoyarme en todo momento.*
- *A todos mis compañeros de aula por apoyarme siempre durante estos 5 años de universidad.*
- *A mis hermanos y demás amigos por saber juntar sus pupilas junto a las mías sin vacilación.*
- *A los profesores del Centro Universitario que con amor y verdadera maestría pedagógica supieron guiarnos por la senda del saber humano y prepararnos para la vida profesional*

Contenido	Páginas
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I Revisión Bibliográfica	5
Capítulo II Análisis del Empleo de la Fuerza de Trabajo en la Empresa de Producción Industrial.	29
2.1 Características generales de la Empresa de Producción Industrial	29
2.1.1 Particularidades de la Empresa de Producción Industrial	30
2.2 Instrumentos para la elaboración del plan de empleo e ingreso	32
2.3 Análisis de la fluctuación de la Fuerza de Trabajo	37
2.4 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la empresa	47
2.5 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto	54
2.6 Dinámica de la productividad del trabajo	57
Capítulo III Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo y los Salarios	60
3.1 Características generales de los sistemas de pagos	60
3.2 Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago	65
3.3 Formas y sistemas de pago.Generalidades	66
3.4 Los sistemas de estimulación de la Empresa de Producción Industrial	
3.5 Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio	69
3.6 Análisis de la correlación Salario Medio - Productividad	72
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Referencias bibliográficas	77
Bibliografía	79
Anexos	82

INDICE

RESUMEN.

El siguiente trabajo fue realizado en la Empresa de Producción Industrial (E.P.I) perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti-Spíritus, y tiene como propósito 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 nos permita medir de forma eficiente este 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 mas modernas que se aplican en las empresas cubanas.

En el capítulo 2 se analiza la Productividad del Trabajo, los métodos de medición, así como los factores que influyen en su variación. Igualmente se determina la influencia de la Productividad y el Promedio de Trabajadores en el Valor Agregado Bruto, y las principales causas de fluctuación, así como los efectos económicos que provoca la misma.

En el capítulo 3 se dan a conocer los elementos esenciales en la planificación y organización de los Recursos Humanos , la correlación salario medio-Productividad, lo cual refleja el nivel de eficiencia en el empleo de este factor de producción , así como los aspectos esenciales de la problemática de la fuerza de trabajo en nuestra empresa. De este estudio y análisis se arribaron a conclusiones muy importantes, dándose a conocer una serie de recomendaciones que con su aplicación se podrá dar cumplimiento a los planteamientos realizados por el Comandante en Jefe Fidel Castro en el V Congreso del PCC” El hombre tiene mas virtudes que lo que se imagina, y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo”

SUMMARY

This investigative work was carried out in the Company of Industrial Production (EPI), belonging to the municipality Sancti-Spiritus and he/she has as purpose the applications of instruments of the economic analysis in the employment of the Force Work and its retribution, by means of the realization of a procedure that allows us to measure in an efficient way this resource.

The study begins with a bibliographical revision leaving of 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 payment forms that are used according to the most modern conceptions that are applied in the Cuban companies.

In the I surrender 2 the productivity of the work it is analyzed, the mensuration methods, as well as the factors that influence in their variation. It is also determined the influence of the productivity and the Average of Workers in the Added Value Brute and the main fluctuation causes and the economic effects that it causes the same one.

In the I surrender 3 they are given to know the essential elements in the planning and organization of the Human resources, the correlation half wage-productivity, that which reflective the level of efficiency in the employment of this production factor, as well as the essential aspects of the problem of the Force of Work in our company. Of this study and analysis they are arrived to the very important conclusions, being given to know a series of recommendations that with their application one will be able to give to execution to the positions carried out by the Commandant in boss Fidel Castro in the V Congress of the PCC The man has more virtues than that he imagines and our duty is to discover them, to stimulate them, to develop them in the work.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la construcción en Cuba comienza con el triunfo de la revolución. A partir del proceso de nacionalización de la industria por el gobierno revolucionario se crean las condiciones necesarias para comenzar el desarrollo de la construcción, iniciándose la mejora de las instalaciones y la ejecución de nuevas obras.

Nuestro país se encuentra trabajando en la recuperación de nuestra economía, donde se impone el empleo de técnicas de gestión empresarial adecuadas a las condiciones concretas del entorno, considerándose la necesidad de aplicar el proceso de perfeccionamiento en cada eslabón productivo, el cual tendrá como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones económicas. Por lo que se hace necesario continuar el mejoramiento y transformación en los mecanismos económicos, con el objetivo de influenciar la instrumentación de técnicas que faciliten el empleo de las proyecciones a corto y largo plazo que tiene lugar en el medio económico –productivo.

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 puedan obtener de una correcta organización del trabajo, de la producción, las reservas materiales y morales para dirigir la fuerza de trabajo, hacia otros sectores y así como las ramas de la economía y regiones del país donde sea necesario el desarrollo económico.

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.

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. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio

de distribución Socialista, “De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”.

La Empresa de Producción Industrial (E.P.I), es de gran importancia para el desarrollo económico del país, pues producen y comercializan,

Elementos prefabricados de hormigón u otros materiales, incluyendo su montaje, hormigones hidráulicos y morteros, materiales alternativos y complementarios de viviendas y otras edificaciones, tanto como para el disfrute de la población, como para el turismo.

El diagnóstico realizado para comenzar esta investigación, determinó como:

Problema Científico: El empleo incorrecto de herramientas de análisis económico en el empleo de la organización del trabajo incide directamente en productividad del trabajo y en los niveles de eficiencia de la empresa.

Objetos de la Investigación: La organización del trabajo y los salarios en la actividad productiva de la Empresa de Producción Industrial de Sancti-Spíritus.

Objetivos:

Generales:

- Evaluar el comportamiento del sistema laboral y de estimulación aplicado en la Empresa de Producción industrial.

Específicos:

- Realizar una Revisión Bibliográfica acerca de las nuevas formas de organización del Trabajo.
- Analizar los instrumentos que se emplean en la medición de la productividad del trabajo y los salarios.
- Evaluar la estructura productiva de la Empresa de Producción Industrial.
- Analizar los indicadores económicos y su variación en correspondencia con los planes de la entidad.

Campo de acción: La organización del trabajo y los salarios en la planta de prefabricado.

Hipótesis:

- Si se aplican correctamente herramientas de análisis económico se elevará la productividad del trabajo y los resultados económicos de la Empresa de Producción Industrial.

Métodos:

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

Técnicas:

- Entrevistas a expertos.
- Revisión de documentos.
- Trabajo en grupos.
- Encuestas.
- Observación de los procesos.

Definición de la variable:

Variable dependiente: Perfeccionar la Organización del Trabajo y los Salarios en el área productiva de la empresa.

Indicadores:

- Producción Bruta.
- Fondo de salario.
- Promedio de trabajadores.
- Productividad del trabajo.

Variable independiente: Reestructuración de la jornada laboral y los sistemas de pagos.

Indicadores:

- Jornada laboral.
- Sistemas de pago.

Resultados esperados:

- Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la eficiencia económica para una organización del trabajo no acorde con las condiciones objetivas actuales.
- Evaluar las reservas de incrementos de la productividad del trabajo y los salarios.
- Mejoramiento de las condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

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.

Lenin (1) plantea que "... la productividad del trabajo es, en última instancia, lo más decisivo para el triunfo del nuevo régimen social. El capitalismo consiguió una productividad del trabajo desconocida bajo el feudalismo. El capitalismo podrá ser y será definitivamente derrotado porque el socialismo logra una nueva productividad mucha más alta".

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

Mediante el estudio del efecto del trabajo social sobre los factores de producción Rumiantsev (2) hace referencia a 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".

Engels (3) en sus diversos estudios pronunciaba que: "... en la historia de la humanidad, los agentes son todos los hombres dotados de conciencia, que actúan motivados por la reflexión o la pasión, persiguiendo determinados fines; aquí, nada acaece sin una intención consciente, sin un fin deseado". Si es esta la labor del hombre, que crea y administra el proceso de la producción a través de su trabajo

vivo, entonces se hace factible deducir que es de gran importancia garantizar la formación del trabajo del hombre en todo el proceso de producción de la empresa

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.”

Carlos Marx (4) 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.

Según la opinión nuestra, 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 podemos 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.

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

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

La crecida de la productividad del trabajo requerido por esta era de la capacidad según García (5) solamente se logra a través de identificación de las personas con el proyecto empresarial, el personal o los recursos humanos en la tecnología de las

tareas que comprende a equipos 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.

El agente humano en la producción es un tema muy discutido en varios niveles, desde, uniones de Empresas, regiones y países, y Empresas.

Importancia de la Productividad del Trabajo

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

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

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

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

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

Según Bueno (6) en su libro "Economía de Empresa Análisis de las Decisiones Empresariales" planteó: "La gestión de Recursos Humanos 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, disposición del personal hacia la empresa. Además existen otros factores externos a la empresa como pueden ser dificultades administrativas, régimen

fiscal, 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. .

“Las desviaciones de personal según ARH (7) tienen que compensarse mediante nuevas admisiones para mantener el nivel de los recursos humanos en proporciones ajustadas para la operación del sistema (Rotación de Personal).

La rotación de personal no va a ser una causa, sino un efecto, el resultado de ciertos fenómenos ubicados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Los externos son:

- La situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado.
- La conjuntura económica,
- Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo

Los internos:

- La política salarial de la organización,
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo
- El tipo de supervisión ejercida sobre el personal,
- Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización,
- La moral y la cultura del personal dentro de la organización ,
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.

Según sus resultados la fluctuación de la fuerza de trabajo es un fenómeno perjudicial que se va a producir mayormente debido a las necesidades descontentas de los trabajadores que logran ser de carácter social, laboral, personal, individual, etc. Trayendo consigo que los trabajadores cambien de puestos dentro o fuera de la Empresa

.Existen varias razones que consiguen provocar dichas fluctuaciones como son:

- Instauración de conflictos en otro puesto de trabajo.
- Desgaste y deterioro anticipado de los equipos.
- Se infringe el plan de producción.
- . Faltas de organización del trabajo
- Agrandan los gastos de materiales.
- El no incremento de la productividad
- Decae la eficacia de la producción

Costos primarios de rotación del personal

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

Costos secundarios de la rotación de personal:

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

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.

Según Ventura (8) en Análisis Competitivo de la Empresa plantea que... “La Administración de Recursos Humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y política de retribución de los trabajadores de la Empresa. La incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las Empresas es un hecho que no admite discusión. El factor humano puede representar una fuente de financiación muy importante en las Empresas donde se ha establecido una correcta política laboral “.

Figuroa (9) en cuanto la dinámica de la organización del trabajo plantea que: “ La OCT se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el crecimiento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital.

La OCT lo conforman varios elementos:

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

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

La organización del trabajo es definida por Marrero (10) como el conjunto de medidas de carácter técnico-organizativo y de higiene, que permitan conjugar los objetivos de trabajo, los medios de trabajo y el propio trabajo con el objetivo de elevar la producción, la productividad del trabajo y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Criterios para una buena organización del trabajo.

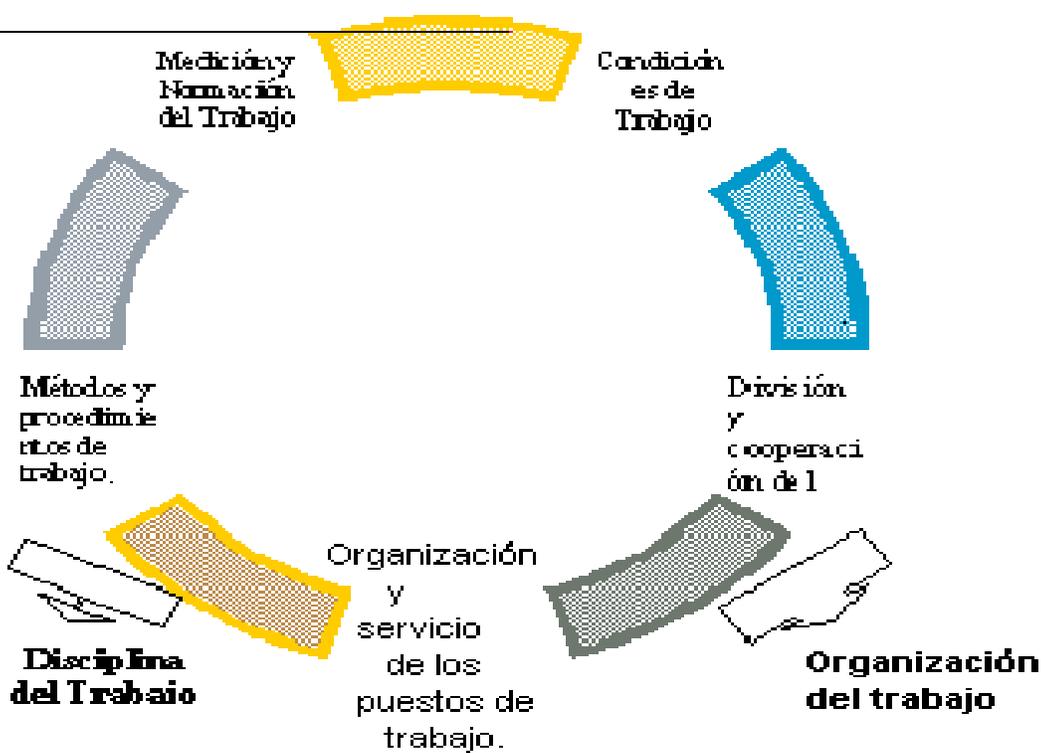
Según Resolución del Ministerio de Trabajo (11) El primer y mas importante criterio para jugar el acierto de la organización de trabajo va a ser sin duda su eficacia, para así aprovechar al máximo los recursos y lograr una producción mejor con el mínimo de los insumos.

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

Componentes que integran el sistema de Organización del Trabajo.

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

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



- División y cooperación del trabajo
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Organización y servicio de los puestos de trabajo
- Medición y Normación del Trabajo
- Condiciones de Trabajo

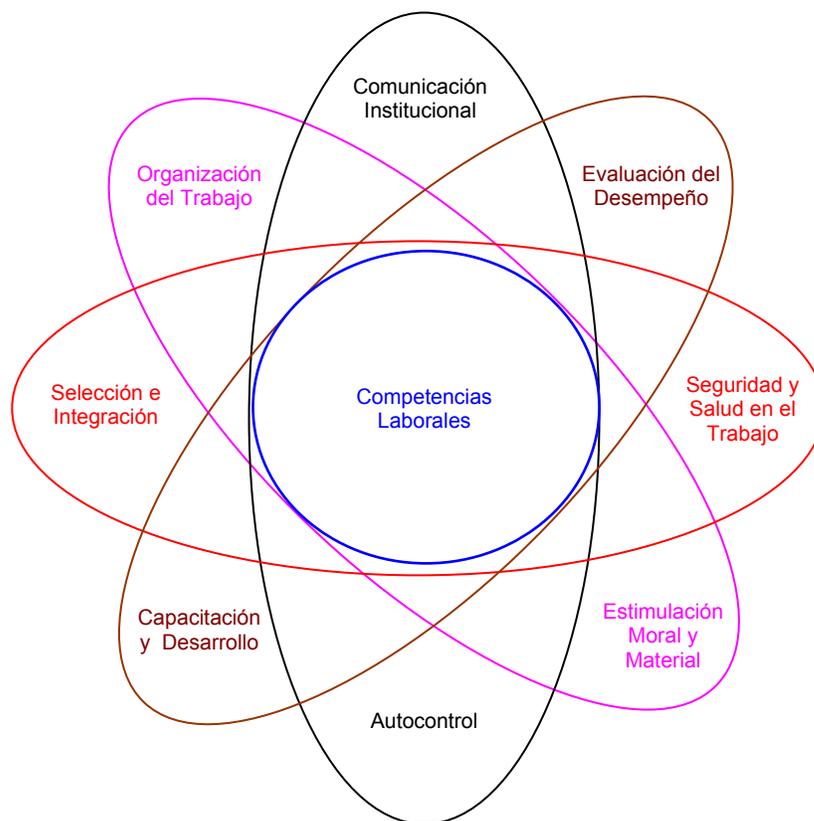
La organización del trabajo, para garantizar, una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia ajustada de la carga de trabajo al trabajador, fructificando al máximo su capacidad laboral a lo largo de toda durante la jornada.

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

La organización del puesto de trabajo esta 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.



Las organizaciones deben establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en este capítulo 4, y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas. La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización y en su implementación y aplicación participarán activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente. La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe incluir la documentación siguiente

- La política de gestión de los recursos humanos y los objetivos.

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

El perfeccionamiento de la organización salarial (Según Enciclopedia) (12) 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 sobrecumplimiento de las normas de trabajo
- Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.

Para lograr que cada trabajador pueda adquirir el salario según la calidad y la cantidad del trabajo gastado por él, es imprescindible que exista una organización del salario. La ley de distribución por el trabajo normaliza la correlación de las magnitudes del salario, aquí se pone de manifiesto su papel definitivo en la organización del pago por el trabajo. Cuando examinamos el salario como fuente del bienestar material de los trabajadores, influyen en el la ley económica fundamental del socialismo y la ley de recuperación de los gastos de fuerza de trabajo. 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.

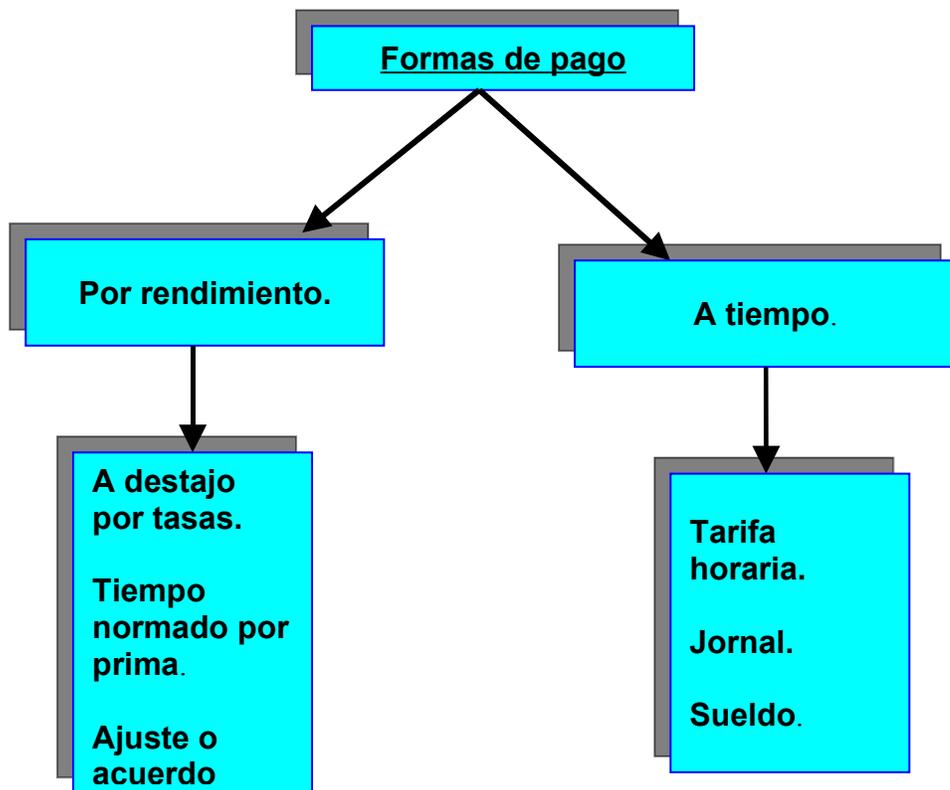
3) Las tarifas: Son el elemento del sistema salarial por razón del cual se determina el monto de dinero que al trabajador le corresponde recibir en un tiempo determinado por realizar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las posibilidades económicas que el país tenga en cada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

Alcanza gran importancia para la Empresa, el empleo racional y eficiente del trabajo vivo, garantizando el movimiento de los medios de producción y los objetos de trabajo en su transformación, junto con los restantes factores de la producción. D'Espaux (13) en el libro "Análisis Económico de Empresas Industriales" con relación a este aspecto plantea que: "los medios de trabajo se convierten en fuerza activa que transforma el objeto de trabajo, solo en contacto vivo, el hombre. Si los medios de trabajo son un elemento determinante de las fuerzas productivas, por cuanto determinan el carácter de la actividad del hombre ante la naturaleza, los hombres, los trabajadores con sus conocimientos y experiencias, son la más importante fuerza productiva de la sociedad. El funcionamiento de los medios de trabajo depende de la pericia, los conocimientos y la experiencia de los hombres, de la plenitud con que puedan aprovechar las posibilidades de la técnica existente y del grado en que han dominado esta técnica".

De aquí que D'Espaux señale que el análisis del trabajo y su remuneración tengan como objetivo principal, la búsqueda constantes de reservas internas en el proceso de producción con vistas a elevar la productividad del trabajo, que se traduce en la elevación de la eficiencia económica de la producción.

En "El Pensamiento Económico de Ernesto Guevara" Tablado (14) plantea: "Los asuntos relacionados con el salario, la organización, la normación del trabajo y las formas de pago son aspectos de fundamental importancia en la conjunta de todos los elementos que intervienen en la economía". Es Por ello que refleja todo el proceso emprendido por el Comandante Che Guevara desde 1962 apoyándose en el Ministerio de Industrias, el Ministerio del Trabajo, profundamente vinculado a la creación de un sistema salarial, que debía conllevar a estimular los obreros y a aumentar su nivel cultural y técnico y de este modo, incrementar el desarrollo de nuestro pueblo.

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.

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

Según Berthacón (15) La especificidad del método de análisis económico se va a manifestar durante el procedimiento analítico de la información económica a través de los métodos y procedimientos especiales utilizados como son: Las comparaciones, magnitudes absolutas y relativas, Índices con base constante y concatenada, ritmos de crecimientos y de incremento, agrupación, sustitutivo de las diferencias, tablas y gráficos.

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

Este método fue utilizado por él en El Capital al indagar el precio de la fuerza de trabajo, norma de ganancia, la plusvalía, etc.

El objetivo primordial del análisis del trabajo y los salarios es la búsqueda (indagación) constante de reservas internas en el proceso de producción con el objetivo de aumentar la productividad del trabajo.

En temas abordados por Mijailov (16) El objetivo del análisis de los indicadores del trabajo y los salarios "... posibilita el esclarecimiento de las posibilidades del aumento posterior del volumen de la producción a cuenta del incremento de la productividad del trabajo, de la utilización más racional del número de trabajadores y de su tiempo laboral, en la determinación de las reservas de la disminución del costo de la

producción sobre la base del gasto racional del salario, de la detección y eliminación de los pagos improductivos del fondo de salario. Entre los indicadores productivos, la productividad ocupa un lugar especial, por cuanto este indicador constituye un medidor general de la efectividad de la producción social.

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.

Según Samuelson (17)...” la productividad del trabajo se puede definir en término que se refiere al cociente entre la producción total y los factores. La productividad aumenta como consecuencia de una mejora de la tecnología, de las calificaciones del trabajo o de la intensificación del capital”.

Cuesta (18) En el análisis efectuado sobre la productividad del trabajo y la eficiencia utiliza los ratios para intentar evaluarlos, “los ratios de productividad comparan los resultados obtenidos (beneficios, ventas, unidades producidas o vendidas, o clientes, por ejemplo) con los gastos (o recursos) empleados. Lo óptimo es que estos ratios sean lo más elevado posible: Resultados / Gastos; Ventas / Gastos; Toneladas / Gastos; Clientes / Gastos. Además incluye los índices de rendimiento o de productividad del trabajo en sus variadas relaciones: Producción Total /Total plantilla, Producción total / Horas trabajadas.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) (19) establece en sus "Instrucciones para establecer el plan 2008"

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/o servicios.

Como consecuencia de este análisis, las empresas confeccionarán los Programas de Empleo, cuyo resultado serán los nuevos puestos de trabajo socialmente útiles que deberán crearse, atendiendo entre otros aspectos lo referido a la ampliación de capacidades, las nuevas inversiones, todo ello bajo el principio de la eficiencia que se reclama de la gestión económica.

La productividad del trabajo crece, especialmente, a consecuencia de la creación y el enorme aprovechamiento de la técnica superior, el aprovechamiento del tiempo de trabajo es además un factor substancial de la productividad del trabajo. El uso racional del tiempo de trabajo, es decir, el aprovechamiento completo de la fuerza de trabajo se afirma, en el socialismo, racionalizando la organización de la producción,

liquidando las pérdidas de tiempo, utilizando los mejores métodos de trabajo y fortaleciendo la disciplina del trabajo.

Según Marx aumentar la productividad del trabajo significa, " cualquier cambio sobrevenido en el proceso de trabajo, por virtud del cual se reduce el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía ", o sea gracias al cual una cantidad pequeña de trabajo logra potencia suficiente para producir un aumento mayor de valores de uso.

Pavón (20) en sus estudios realizados en cuanto a las reservas de crecimiento de la productividad del trabajo...plantea que: "Estos vienen dados por las posibilidades reales, no utilizadas, del empleo más completo de la capacidad productiva del trabajo, con vista a la reducción de los gastos de trabajo por unidad de producto, mediante el perfeccionamiento de la técnica, la tecnología y el mejoramiento de la organización de la producción, del trabajo y la dirección".

Para alcanzar aumentos mantenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es ineludible robustecer 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 unidad

Existen dos grupos de factores que llevan implícito el aumento de la productividad del trabajo como son: Los técnico – materiales y Los económicos – sociales.

Cada miembro de la sociedad está interesado en el aumento del salario, y a la misma vez el salario constituye 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 disminución de los costos por concepto de salarios de los trabajadores se conseguiría con el aumento preferente de la productividad en relación con el aumento del salario medio.

La Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), implanta el Reglamento General sobre relaciones laborales (21), dicha resolución esta formada por 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. Interrumpidos y disponibles.

La Resolución No. 26 del 2006 implanta el Reglamento General sobre la organización del trabajo (22), que va a tener como objetivo principal las instrumentaciones jurídicas de las medidas para alcanzar la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la organización del trabajo como vía fundamental que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la disminución de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como el aumento de la calidad, esta resolución tiene dos capítulos que son:

- **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 del 2006 establece el Reglamento General sobre la organización del salario (23), que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista, esta resolución 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 ministerio de Trabajo y Seguridad Social(MTSS) implantó la Resolución No. 28 del 2006 (24), dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, ampliar la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, logren los requisitos establecidos por lo que el proceso de implantación de los calificadores y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión dirigida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue, a los efectos de garantizar su máxima jerarquización, y compuesta por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, elegidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

la Resolución No. 29 del 2006 (25), se estableció mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, dirigida al Reglamento para la

planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, dicha resolución consta de 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.

La Resolución No. 30 del 2005 (26), se establece cumpliendo el mandamiento del decreto del Presidente del Consejo de Ministros del 22 de Noviembre del 2005 de proceder a la aplicación de los aumentos salariales pendientes, de ahí que comprende en su esencia la escala única salarial para todas las categorías ocupacionales.

La Resolución No. 39 del 2004(27) instaura 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 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.

Según Alhama (30) Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT).Factores para su Potenciación

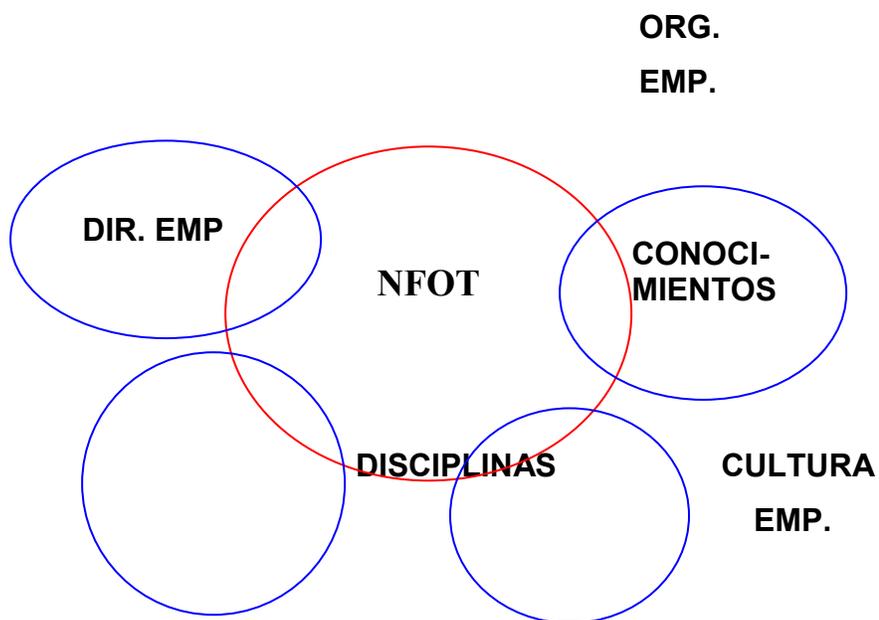
Las NFOT no se pueden entender sólo desde los cambios de las formas de los elementos o aspectos técnicos, como durante mucho tiempo se ha estado presentando. Precisamente las experiencias de las últimas décadas, brindan elementos más que suficientes para que las NFOT, en nuestra sociedad, no sean sólo de formas, sino que deben implicar cambios de contenido. Significa que para que sean verdaderamente NFOT, se deben cambiar radicalmente los principios tradicionales fundamentales de organización y dirección de los procesos y de la empresa. Desde luego, hablamos de un multiproceso en varias direcciones a largo plazo, que sin embargo, debe comenzar algún día. Implica nuevas complejidades, nuevos contenidos, e integración de categorías ocupacionales, o rediseño de las actuales. De lo contrario, la gestión de conocimientos, los conocimientos empresariales nuevos, la innovación, hará cada día mayor la diferenciación entre los trabajadores.

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

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

Las NFOT(continúa Alhama) deben trabajarse tal y como aparece en el gráfico siguiente, en el cual se muestra la intersección de los aspectos más importantes a

tener en cuenta, desde la Dirección Empresarial y Organización Empresarial, hasta la Cultura Empresarial, el dominio de Conocimientos especiales y las Disciplinas técnicas y sociales.



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

2.1- Características Generales de la Empresa de producción Industrial. (EPI)

La empresa de producción Industrial, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti-Spiritus (GECSS) se encuentra ubicada en el Chambelón, entrada camino de Fidel, Sancti-Spiritus y la misma tiene como objeto social los siguientes:

- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón u otros materiales, incluyendo su montaje, hormigones hidráulicos y morteros, materiales alternativos y complementarios de viviendas y otras edificaciones, losas de falso techo, tejas impermeables, pinturas mejoradas, estructuras metálicas y/o accesorios para la construcción, impermeabilizantes de base asfáltica y productos derivados de crudo nacional, incluyendo su aplicación; carpintería de madera y aluminio, incluyendo montaje, extracción, procesamiento y comercialización mayorista de áridos, provenientes de la cantera; efectuar el proyecto de elementos, sistemas y tecnologías de prefabricación y de aplicación de productos para la terminación de superficies y de posventa, todos ellos en pesos cubanos(MN) y pesos convertibles(CUC).
- Brindar servicios de elaboración de acero y efectuar su posterior comercialización mayorista, solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción; en pesos cubanos (MN) y pesos convertibles (CUC).
- Comercializar, de forma mayorista desechos provenientes del proceso productivo igual en pesos cubanos (MN) Y moneda convertible (CUC).

- Brindar servicios de laboratorios para ensayos de hormigón de acero, elementos prefabricados de hormigón, y materiales de construcción, en peso cubano (MN) y peso convertible (CUC).
- Prestar servicios de estimaciones económicas en tecnología de prefabricación y preesfuerzo, de pailería, maquinado y elaboración de acero; de asistencia técnica, consultoría y asesoría especializada, y de desarrollo científico-técnico, y de ejecución de proyectos de I+D e inversión tecnológica en actividades de prefabricado y construcción y de transporte especializado y de alquiler de carrozas en actividades festivas, todo ello en moneda nacional (MN).
- Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en moneda nacional (MN).

Política de calidad de la empresa de Producción Industrial

La empresa al igual que las demás cuenta con una política de calidad, es política de la Empresa de Producción Industrial, fabricar, comercializar, y realizar montajes de carpintería de aluminio, así como producir componentes de prefabricados de hormigón con calidad para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, cumpliendo tanto los requisitos legales como los reglamentarios.

Para ello contamos con un personal con la competencia, motivación y autoridad requeridas para cumplir con las responsabilidades correspondientes a sus puestos de trabajo, y los equipos e instalaciones apropiadas y con una dirección comprometida en mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad que le permite medir continuamente su eficacia hacia la mejora continua.

Objetivos de calidad

Esta entidad además cuenta con una serie de objetivos de calidad como son:

- Alcanzar una producción conforme de carpintería de aluminio superior al 92% en valores durante el año 2008.
- Lograr que la cantidad de elementos defectuosos de carpintería de aluminio sea inferior al 12% de la producción elaborada en el 2008.
- Mantener el índice de rechazo de elementos prefabricados Gran Panel VI-2 inferior al 13.5% de valores de la producción en el año 2008.

- Mantener la satisfacción de los clientes con niveles de Muy Bueno para la producción de carpintería de aluminio y Bueno para el prefabricado Gran Panel VI-2 en el año 2008.
- Eliminar el 85% de las brechas detectadas en las evaluaciones del desempeño del personal en el año 2008.

2.1.1- Particularidades de la Empresa de producción Industrial.

Nuestra entidad se encuentra ubicada, como ya mencionamos anteriormente en Chambelón, camino de Fidel, en la actualidad cuenta con un total de 428 trabajadores en su mayoría hombres, estructurándose de la siguiente forma:

	Total	de		
Establecimientos	trabajadores		Hombres	Mujeres
Oficina Central	74		51	23
UEB Combinado de producción de elementos para la vivienda	61		50	11
UEB Combinado de producciones varias	51		42	9
UEB Combinado de prefabricado	47		40	7
UEB Logística	31		21	10
UEB Planta productora de hormigón	44		41	3
UEB Servicios Técnicos	35		31	4

UEB Combinado de producción industrial	56	43	13
Tarea de refuerzo			
	29	27	2
Total	428	346	82

Además la Empresa de Producción Industrial constituye una de las nueve entidades con que cuenta el Grupo Empresarial de la Construcción en Sancti Spiritus(GECSS) y entre sus principales renglones sobresale la carpintería de aluminio, que se encarga de producir elementos de terminación como puertas, ventanas, barandas, rejas, estantería, vidrieras y divisiones de panelería ligera, entre otros; además está acreditada con las normas internacionales ISO 9000, dada la calidad de sus productos y servicios de montaje.

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

La propuesta de cifras directivas del plan 2007 debe corresponder con la Resolución Económica del V Congreso, la que 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 deberán tener en cuenta los factores que inciden directamente en ella, como pueden ser la elevación del nivel técnico de la producción, el perfeccionamiento de la organización del trabajo y la variación del volumen, 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 (MTSS) 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 deducirá 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 cumple a que hoy en día, aún cuando el salario es la principal fuente de ingreso de los trabajadores, en algunos sectores están vigentes otras formas de remuneración que no constituyen salario.

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
- Gasto de salario por peso de nivel de actividad,
- El salario medio mensual por trabajador,
- Ingreso medio mensual por trabajador,
- La correlación salario medio e ingreso medio / productividad del trabajo.

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

- Para los Sectores de la construcción y la Industria, el Valor Agregado se calcula de la siguiente forma:

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

Donde:

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

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

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

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

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 tienen en cuenta las siguientes partidas:

- Los pagos por tarifas salariales establecidas por la legislación vigente.
- Los incrementos de cualquier tipo en las tarifas salariales.
- Las asignaciones adicionales por ocupar cargo de dirección o jefatura, así como por años de servicio.
- Los pagos por sobrecumplimiento de las normas, plus salarial, extras fuera de la jornada laboral y en días de descanso y feriados.
- Los pagos por ausencias retribuidas a consecuencia del cumplimiento de las obligaciones estatales y sociales, ausencias autorizadas por la legislación vigente y el descanso retribuido acumulado.
- Los pagos por el trabajo realizado por aquellas fuerzas que sin estar incluidas en el Registro del centro informante reciben remuneración por el mismo.
- El pago a los trabajadores enviados a estudiar por el centro informante y que de acuerdo con la legislación vigente se les pague del fondo de salarios.
- El pago a los trabajadores que laboran temporal u ocasionalmente en la agricultura, construcción y en otras entidades, siempre que su salario completo o parte de éste corresponda ser pagado por su empresa o unidad presupuestada.
- El pago del trabajo realizado por aquellas fuerzas que, aún no estando incluidas en el Registro del centro informante, participan en las actividades de éste, trasladando la remuneración por el trabajo realizado a las organizaciones u organismos de procedencia para su posterior aporte al presupuesto, tales como trabajo voluntario, estudiantes bajo el régimen de estudio - trabajo, etc.
- El pago por simultaneidad de oficios.
- El monto de salario acumulado por concepto de vacaciones anuales.
- El pago a los estudiantes movilizados durante el período de vacaciones, incluido el 9,09 %.
- Los ingresos en moneda nacional (excluye pesos convertibles) provenientes de la aplicación de los pagos y estimulaciones por los resultados del trabajo.
- El pago adicional por el coeficiente de interés económico social.

- Los demás pagos a los trabajadores con cargo al Fondo de Salarios no relacionados anteriormente, según lo establecido en la legislación vigente.
- El salario que obtienen los trabajadores que forman parte del registro de la entidad por haber realizado sus actividades laborales en representación de la misma o haber prestado servicios valiéndose de la explotación de medios de trabajo, equipos e instalaciones de esta. Estos ingresos constituyen salarios. Ejemplos: los ingresos de los trabajadores de las actividades de servicios públicos y sus conexos, como choferes de taxis, poncheros, 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 y los subsidios y pensiones a cuenta de la seguridad social.

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

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

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

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 esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

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

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

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

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

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

2.3- Análisis de la Fluctuación de la Fuerza de Trabajo.

Debidos a sus efectos la fluctuación de la Fuerza de trabajo es un fenómeno negativo que se va a manifestar generalmente por las quejas insatisfechas de los trabajadores que pueden ser de carácter laboral, individual, social, etc. Trayendo consigo que cambien de puesto de trabajo ya sea dentro o fuera de la EPI.

Existen varias causas que pueden conducir a la fluctuación como son:

- Se incumple el plan de producción

- Empeora la calidad de la producción.
- Deficiencias de la organización del trabajo.
- Aumentan los gastos materiales.
- Frena el crecimiento de la productividad
- Creación de dificultades en otro centro de trabajo
- Hay una subutilización de los equipos (deterioro y desgaste anticipado)
- Conduce a gastos adicionales de medios y recursos, en la preparación y elevación de la calificación de cuadros.

La rotación del personal tiene varias causas, lo cual implica determinados costos que se deben agrupar en dos grupos; costos primarios y secundarios.

❶ Costos primarios de rotación del personal:

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

❷ 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.

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 solo para la Empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente al empleado como individuo o socialmente en relación con su familia.

Como es lógico la rotación de personal constituye un elemento de constante análisis para las Empresas y su Administración de Recursos Humanos.

Pero es bueno saber que la fluctuación no siempre va a ser negativa incluso en algunos casos es necesaria, por ejemplo cuando un trabajador al cambiar de puesto de trabajo logra utilizar mejor su calificación, y también puede ocurrir que al cambiarse solucione sus problemas personales.

Estas Fluctuaciones se analizarán en tres grupos:

1. 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.

b) Causas de índole personal (factores subjetivos).

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

2. Fluctuación provocada por decisión de la administración.

a) Sanción laboral.

b) Ruptura del contrato.

3. Otras causas.

A continuación se muestran algunas de las fluctuaciones en la Empresa de Producción Industrial tomando como Base los años 2006 y 2007.

1) Fluctuación provocada por decisión del trabajador.

a) Tabla#1: Fluctuación provocada por causas de índole laboral.

INDICADORES	2006	2007
Motivos Salariales	3	1

Inconveniencia con el horario	2	-
Condiciones laborales anormales	-	-
Escasa posibilidad de superación	-	-
Acuerdo de las partes	-	-
TOTAL	5	1

b) Tabla # 2: Fluctuación provocada por causa de índole personal

INDICADORES	2006	2007
Lejanía del centro	4	-
Atención a menores	-	1
Problemas de vivienda	-	-
No trabajar dentro de la especialidad	-	-
TOTAL	4	1

2) Tabla # 3: Fluctuación provocada por decisión de la administración.

INDICADORES	2006	2007
Sanción laboral	8	4
Ruptura del contrato	1	3
TOTAL	9	7

3) Tabla # 4: Fluctuación por otras causas.

INDICADORES	2006	2007
Otras causas	9	2
TOTAL	9	2

4) Tabla # 5: Fluctuación Total

INDICADORES	2006	2007
Total de trabajadores que han fluctuado	27	11
Otras bajas que no causan fluctuación	4	1
TOTAL	31	12

Para analizar las fluctuaciones de la fuerza de trabajo en los periodos indicados como además los factores que condujeron a dichas bajas se calculan los diferentes coeficientes:

Conociendo que:

B= Numero de bajas por fluctuación.

PT=Promedio de trabajadores.

BT= Numero de bajas totales.

De estos coeficientes se obtienen los siguientes resultados:

Tabla # 6

Coeficientes	2006		2007	
	Datos	%	Datos	%
KIL	5/478	0.010	1/489	0.0020
KIP	4/478	0.0083	1/489	0.0020
KDA	9/478	0.0188	7/489	0.0143
KOC	9/478	0.0188	2/489	0.0041
KFT	27/478	0.0564	11/489	0.0224
KB	31/478	0.0648	12/489	0.0245

La fluctuación es un fenómeno que afecta a las Empresas en la actualidad, no obstante se puede observar que en los años analizados la mayoría de las fluctuaciones son las provocadas por decisión de la administración y la sanción laboral fue el motivo que influyó en gran medida, según los análisis efectuados.

La contratación y el entrenamiento de empleados nuevos resultan costosos, tanto en términos de dinero como de tiempo.

Es indudable que una buena remuneración es importante, pero también es evidente que otros factores podrán contribuir más a la retención de los trabajadores.

- El pago extra por trabajo fuera de hora.
- Una política preestablecida respecto a vacaciones y descansos.
- Oportunidad de trabajos con buenos equipos.
- Asignar títulos a los puestos (Operador de máquina entre otros), son títulos que la mayor parte de la gente asocia en mayor jerarquía que la mano de obra contratada.
- Los empleados deben conocer que se va a hacer, cuándo y cómo.
- Alabanza en público críticas y sugerencias en privado.

- Los trabajos pocos placenteros deben ser compartidos por todos los empleados.

Buenas relaciones humanas podrá establecer el factor más importante en la administración de la mano de obra... Dentro de ella se encuentra la de mantener una actitud amistosa, lealtad, confianza, respeto mutuo, la habilidad para delegar autoridad y la disponibilidad para escuchar la sugerencia y quejas de los empleados. Los programas de intensivos y las gratificaciones frecuentemente se realizan para complementar los salarios básicos, para mejorar la eficiencia, la productividad y para ayudar a retener a los buenos trabajadores.

Estos programas de intensivos va a tener objetivo el implementar las utilidades al:

- Reducir la rotación de los empleados.
- Aumentar el interés de los empleados en su trabajo.
- Incrementar la productividad.

Un programa de intensivos que llegara a tener éxito será el resultado de especificar claramente cuáles son los objetivos deseados. Algunas alternativas son más útiles y factibles que otras para efectos de determinados objetivos. Sin embargo existen algunos principios básicos que habrán de aumentar la eficacia de cualquier programa de intensivos como son:

- El programa deberá ser sencillo y que pueda ser comprendido fácilmente por el empleado.
- Deberá basarse en factores que estén primordialmente dentro del control del empleado.
- Deberá proporcionarse suficiente recompensa en efectivo como para promover una motivación a mejorar los resultados.
- El pago deberá efectuarse después que se haya efectuado el trabajo.
- Deberá constar por escrito, incluyendo cláusulas que puedan aclarar cualquier confusión.
- Se debe precisar las responsabilidades del empleado.
- El pago relacionado con incentivo no deberá considerarse un sustituto de salarios básicos competitiva y de buenas relaciones laborales.

También se deben analizar la existencia de otros factores que influyen en la fluctuación y que van a ser de carácter socio – económico, entre estos podemos

observar los siguientes: sexo, edad, planificación, escolaridad, antigüedad en el centro de trabajo, entre otros

A continuación mostramos algunas de estas características por grupo de edades.

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

<u>EDADES</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
De 16 a 19		-
de 20 a 24		-
De 25 a 29	4	1
De 30 a 34	3	-
De 35 a 39	6	5
De 40 a 44	8	4
De 45 a 49	5	-
De 50 a 54	1	-
De 55 a 59	-	1
60 y más	-	-
<u>TOTAL</u>	27	11

En el estudio realizado se puede apreciar que en el 2006 la mayoría de las personas que cometen fluctuaciones se encuentran en edades comprendidas entre los 25 y 54 años, por lo que la empresa debe tomar medidas y buscar vías de retención de la fuerza de trabajo joven, aunque se aprecia una disminución en el 2007.

Tabla #8: Análisis de fluctuaciones por categoría ocupacional.

Años	dirigentes	Administrativos	Técnicos	Obreros	Servicios	Total
2006	1	-	3	20	3	27
2007	-	-	1	9	1	11
Total	1	-	4	29	4	38

Tabla #9: porcentaje de fluctuación por categoría ocupacional

años	# de bajas por fluctuación	dirigentes	% dirigentes	Administrativos	% administrativos
2006	27	1	3.70%	-	0%
2007	11	-	0%	-	0%

Tabla # 9.1 continuación.

Años	# de bajas por fluctuación	técnicos	% técnicos	Obreros	% obreros	Servicios	% servicios
2006	27	3	11.11	20	74.07	3	11.11
2007	11	1	9.09	9	81.81	1	9.09

Los resultados expuestos señalan que la categoría que más fluctúa es la de los obreros, representado en el año 2006 un porcentaje de 74.07% y en el 2007 fue de 81.81% por lo que sus efectos económicos se ven reflejados en la producción, productividad y los costos de la empresa

Este movimiento de trabajadores ocasiona pérdidas económicas pudiéndose expresar como volumen de producción dejado de realizar en un tiempo considerable, y se pueden considerar en dinero o términos físicos de producción.

Para este cálculo se utilizará la siguiente fórmula

$$PEf = PTd * HDF$$

Donde:

PEf= Pérdidas económicas por fluctuación.

PTd = Productividad diaria del trabajo.

HDF = Hombres- días perdidos por fluctuación.

A la empresa le corresponde registrar metódicamente los hombres - días perdidos por fluctuación, teniendo incidencia la fecha de baja y la fecha de ingreso de los nuevos trabajadores que ocuparán los puestos vacantes calculando así el efecto económico de la fluctuación

Tabla # 10."Análisis de los Hombres – Días Perdidos por fluctuación" (año 2006).

No	Nombre y Apellidos	Identidad permanente.	Fecha		HDF
			baja	ingreso	
1	Carlos Muñoz Cruz	82062917469	3-01-06	19-01-06	12

5	Ana Rosa García	59032921354	12-01-06	30-01-06	15
26	Jorge Pérez García	80030318741	08-09-06	04-10-06	21
31	Miguel Puig Ruiz	61072517469	20-10-06	25-11-06	30
Total de Hombres-Días perdidos por fluctuación(HDF)					415

Tabla # 11."Análisis de los Hombres - Días perdidos por fluctuación" (año 2007).

No	Nombre y Apellidos	Identidad	FECHA		HDF
			baja	ingreso	
		permanente.			
2	Maria Jay Gómez	77033115457	10-01-07	03-02-07	20
39	Alberto Ibarra Soe	81062918479	08-02-07	28-02-07	16
50	Yanet Ordóñez Mía	79121263214	04-10-07	31-10-07	21
51	Félix Cruz Borges	63092527410	08-11-07	24-11-07	14
Total de Hombres-Días perdidos por fluctuación (HDF).					350

Tabla # 12." Análisis de la Productividad Diaria"

Año	Valor Agregado Bruto (MP)	Promedio de Trabajadores	Días trabajados	Productividad Del Trab. Diaria
2006	4000	478	288	21.75
2007	4478	489	281	31.5

Tabla # 13. "Análisis del Efecto Conjunto"

Año	H - D perdidos por Fluctuación.	No. de personas Que fluctúan.	Promedio H - D perdidos por Fluctuación.
2006	415	27	15.37
2007	350	11	31.81

Tabla # 14" Resumen."

Año	Promedio H – D perdidos por fluctuación.	No. de personas que fluctúan	H-D perdidos por fluctuación.	Productividad diaria	Pérdidas (Pesos)
2006	15.37	27	415	21.75	9026.25
2007	31.81	11	350	31.5	11025

RESUMEN ANALÍTICO.

Año: 2006

PEf= PT*HDF

PEf= 21.75* 415

PEf= 9026.25 pesos

Año: 2007

PEf= PT*HDF

PEf=31.5* 350

PEf= 11025 pesos

Como se observa la Fluctuación ha generado pérdidas para la empresa, aumentando en el 2007, lo cual debe ser analizado por la dirección de la misma, para que sea reducido lo más posible. Obviamente el cálculo de los costos de rotación de personal como lo definen algunos autores, la fluctuación podrá tener mayor o menor influencia de acuerdo con el nivel de interés de la empresa. Mas que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las empresas, de las consecuencias que la rotación de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la sociedad y para el propio individuo y su familia.

2.4 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la Empresa de Producción Industrial.

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

El método por factores se calcula a partir de una productividad inicial, calculada teniendo en cuenta la producción planificada para el período siguiente y la productividad alcanzada en el período analizado. La división de ambas magnitudes

arroja la cantidad base de trabajadores a partir de la cual se inicia el cálculo. Los pasos a seguir en este método se muestran a continuación

- **Determinar el Promedio de Trabajadores necesarios para cumplir el volumen de producción planificado con la productividad del trabajo del año base en la Empresa de Producción Industrial (E.P.I.)**

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

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

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. (**VAB**).

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 Np (X), en la (E.P.I)**

$$\Delta Pti = \frac{Ai}{Np \cdot \sum_{i=1}^n Ai}$$

Donde:

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

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

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

- **Determinación del ingreso porcentual de la productividad del trabajo, en la (E.P.I)**

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

Donde:

ΔPT_i = 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, en la (E.P.I).**

$$PT_x = PT_x (1 + \Delta PT_i)$$

ó

Donde:

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

Tx: Número de trabajadores realmente necesario.

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 Producción Industrial.

Tabla # 1

Indicadores	UM	2007				2008
		Plan	Real	Desv.	%	Plan
Valor Agregado Bruto	M.P	4535	4478.4	(56.6)	98.75	4671
Promedio de UNO Trabajadores	UNO	500	489	(11)	97.8	515
Productividad del Trabajo	PESO	756	763	7	100.92	756

Fuente: Modelo presupuesto

Por estudios realizados se ha comprobado que por cambios en la tecnología en la parte correspondiente a encofrado de prefabricado se pueden ahorrar 12 trabajadores (A1), además se adquirió una maquina de estera para elevar los materiales, ahorrándose 8 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 cumplir el plan de producción con la productividad del 2007**

$$Np_{08} = \frac{VAB_{08}}{PTb_{07}}$$

$$Np_{08} = \frac{4671000}{9070}$$

$$Np_{08} = 515$$

$$PT_{07} = \frac{VAB_{07}}{Tb}$$

$$PT_{07} = \frac{4535000}{500}$$

$$PT_{07} = 9070$$

En los cálculos iniciales se demuestra que se necesitan 515 trabajadores para cumplir el plan de producción con la productividad del 2008 que alcanzó la cifra de 9070 pesos por trabajador.

- **Incremento porcentual de la productividad del Trabajo debido a cada factor**

(A1, A2)

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

$$\Delta PT_2 = \frac{8}{495} \cdot 1000$$

$$\Delta PT_i = \frac{12}{515 - (12 + 8)} \cdot 100$$

$$\Delta PT_2 = 0.0161$$

$$\Delta PT_1 = \frac{12}{495} \cdot 100$$

$$\Delta PT_2 = 1.61\%$$

$$\Delta PT_1 = 2.42\%$$

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

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

$$\Delta PT_t = 2042 + 1.61$$

$$\Delta PT_t = 4.03\%$$

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

$$\Delta PT_t = \frac{20}{495} \cdot 1000$$

$$\Delta PT_t = 0.0404$$

$$\Delta PT_t = 4.04\%$$

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

$$L_{08} = NP - \sum_{i=1}^n A_i$$

$$L_{08} = 515 - 20$$

$$L_{08} = 495$$

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

$$PT_{08} = PT_{07} (1 + \Delta PT_t)$$

$$PT_{08} = 9070(1 + 0.0403)$$

$$PT_{08} = 9070 + (1.0403)$$

$$PT_{08} = 9435.52$$

$$PT_{08} = \frac{VAB}{Np - \sum_{i=1}^n Ai}$$

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

$$PT_{08} = \frac{4671000}{495}$$

$$PT_{08} = 9436.36$$

Según lo planificado la productividad del trabajo en el año 2008 sería de 9072 pesos por trabajador, pero al aplicar las nuevas tecnologías, la productividad se elevaría a 9437 pesos por trabajador. Esto demuestra que con el ahorro de 20 trabajadores la productividad se sobre cumple con respecto al plan del 2008 en 365 pesos por trabajador (9437-9072).

2.5 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 grado de influencia de determinados factores en la economía, cualquiera sea su nivel, se modifica constantemente como consecuencia del nivel se modifica constantemente como consecuencia 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, la exigencia respecto a la preparación de especialistas, etc.

La exigencia del análisis económico es, por tanto, el análisis factorial por cuanto brinda las herramientas para el estudio de la dinámica de un fenómeno, y con ello la posibilidad de determinar las medidas que correspondan para la erradicación de las dificultades presentadas en el periodo analizado.

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

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

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

Con este propósito se formulan un conjunto de procedimientos, pruebas o test a fin de verificar si una << fórmula >> de número índice, de ellos se controla el interés en la prueba de reversión de factores, la cual establece que el producto del índice de precio y el de cantidad debe ser igual al índice de valor, es decir:

$$I_v = I_p * I_q$$

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

Resulta así perfectamente extensible la interpretación sobre la variación del valor total a través de dos factores, a otros indicadores resultantes, basándose en el principio o criterio de la reversión de factores, lo que equivale a llevar a cabo un análisis de factores a través de números índices, considerando como ilustración algunos datos del anexo (2), reflejados en las siguientes tablas, los datos referidos al VAB(Y), el promedio de trabajadores(L), y la productividad (P) tomando tres periodos de comparación.

Tabla # 3

INDICADORES	U.M	2007				2008
		PLAN	REAL	DESV.	%	PLAN
Valor Agregado	M.P	4535	4478.4	(56.6)	98.75	4671
Bruto Promedio de	Uno	500	489	(11)	97.8	515

Trabajadores						
Productividad del Trabajo	Peso	756	763	7	100.92	756

Fuente: Modelo costos y finanzas

El valor agregado bruto desciende de 4535 M.P en el periodo planificado a 4478.4 M.P en el real, lo que equivale a una disminución de (56.6) M.P, siendo el índice de variación del VAB igual a:

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

$$I_{vab} = \frac{4478.4}{4535} \cdot 100$$

$$I_{vab} = 98.75\%$$

Esta variación favorable esta en dependencia fundamentalmente a un aumento de la productividad del trabajo, ya que el promedio de trabajadores disminuyó en 11

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

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

$$I_t = \frac{489}{500} \cdot 100$$

$$I_t = 0.978 \cdot 100$$

$$I_t = 97.8\%$$

Índice de la productividad del trabajo

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

$$Ipt = \frac{763}{756} \cdot 100$$

$$Ipt = 1.0092 \cdot 100$$

$$Ipt = 100.92\%$$

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

$$Ivab = It \cdot Ipt \quad \text{ó} \quad Ivab = \frac{VABr}{VABp}$$

$$Ivab = 0.978 \cdot 1.0092$$

$$Ivab = 0.9875$$

$$Ivab = 98.75\%$$

La variación absoluta puede ser obtenida al comparar los numeradores y los denominadores de los índices calculados. A continuación se utilizará una expresión que permite determinar la influencia de la productividad 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 produciría el efecto positivo o negativo en la misma. (Anexo 3)

2.6 Dinámica de la Productividad del Trabajo.

Tabla # 4: Dinámica de la Productividad del Trabajo.

No	Indicadores	Relac	U.M	Plan	Real	Desv.	%
1	Valor Agregado Bruto		M.P	4535	4478.4	(56.6)	98.75
2	Fondo de Salario		M.P	3130	3057.9	(72.1)	97.69
3	Promedio de Trabajadores		Uno	500	489	(11)	97.8

4	Productividad del Trabajo	1/3	Peso	756	763	7	100.92
5	Salario Medio	2/3	Peso	512	522	10	101.95
6	Correlación Productividad Salario Medio	4/5	%	-	-	-	1.009

Fuente: Modelo costos y finanzas

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

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

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:

$$\Delta VAB = VABr - VABp$$

$$\Delta PT = PTr - PTp$$

$$\Delta T = Tr - Tp$$

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

Sustitución:

$$\Delta VAB = (84 \cdot 500) + (-11 \cdot 9872) + (84 \cdot (-11))$$

$$\Delta VAB = 42000 - 99792 - 924$$

$$\Delta VAB = (56.6) \text{ M.P}$$

Cuadro Resumen:

ΔVAB	M.P	%
ΔPt	42.0	74
ΔT	97.7	(172.60)
Efecto Conjunto	(0.9)	(1.59)
TOTAL	(56.6)	(100)

En el análisis se comprobó que el incremento del VAB estuvo motivado por varios efectos positivos y negativos.

Por el incremento de la productividad del trabajo, en 42.0 MP, se elevó el VAB, pero por reducción de 11 trabajadores el VAB se ve afectado en 99.7 miles de pesos.

Además por la combinación de los dos factores se reduce el VAB en 1.59 miles de pesos, como se observa se debe seguir trabajando por elevar el VAB a través de la reducción de los insumos.

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 formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo. En todo el trabajo de Perfeccionamiento, tanto en la producción, como en los servicios, la Empresa tiene que lograr cuatro objetivos básicos:

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

respuesta a tiempo y con la calidad debida a los cambios técnicos – económicos que se operan en la producción.

- Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas en estas bases, a partir de sus resultados económicos reales. Lo que significa que antes de aplicar la medida, se tienen que financiar el incremento de fondo de salario y otros gastos que se incurran.

Los elementos que integran el salario son los siguientes:

- 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.

Pagos adicionales aprobados centralmente 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.

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

- **Dirigentes:** Clasifican en esta categoría todos los cargos en que se ejecutan funciones de dirección a cualquier nivel.
- **Técnico:** Abarca aquellos cargos en los cuales la ejecución de tareas y servicios técnicos principales, aseguran el proceso de producción o de prestación de servicios que caracterizan la Entidad, así como los que apoyen su gestión y requieren de la aplicación de conocimientos y métodos científicos y técnicos para su cumplimiento.
- **Administrativo:** Comprende todas las funciones administrativas que se ejecutan en la Entidad, tales como: llevar registros, ficheros y archivos, operar máquinas y toda clase de equipos de oficina, tomar dictados taquigráficos, llevar libros de contabilidad, reunir y procesar datos, entre otras.

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

El 25 de Noviembre del 2005 establecen para todas las Categorías ocupacionales la escala salarial única a través de la Resolución No. 30/05.

GRUPOS	COEFICIENTES	ESCALA SALARIAL En pesos(\$)
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 los operarios se sitúan en siete grupos de la escala única salarial con las siguientes tarifas horarias:

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

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

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

Además se establece un pago adicional de \$80.00 mensuales a los trabajadores que ostenten la categoría de Master o la Especialidad equivalente reconocida por el Ministerio de Educación Superior (MES). Adicionalmente se amplían los pagos por alcanzar el grado científico de Doctor, a \$150.00 mensuales, que incluye los \$40.00 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:
 - 3.1. En los sistemas de pago a rendimiento o destajo podrán o no existir límites en la cuantía del salario que debiera devengar el trabajador.
 - 3.2. 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:
 - 3.2.1. Cumplimiento del plan acumulado de las ventas de la producción o servicios seleccionados.
 - 3.2.2. Cumplimiento del plan acumulado de ventas totales.
 - 3.2.3. 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 1% de incumplimiento, se aplicará 1% de reducción.

- En caso de existir pérdidas en la Empresa, a los trabajadores administrativos y dirigentes no vinculados directamente, se aplicará a todos los niveles, una reducción salarial diferenciada, de hasta un 20% del salario de la 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%.

- 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.

Entre los principios básicos para la aplicación de los sistemas salariales encontramos:

- Garantizar la elevación de la productividad del trabajo, el crecimiento de la producción y los servicios, la disminución de los costos y los gastos, fundamentalmente de materias primas y materiales, combustible y energía así como el incremento del salario de los trabajadores.
- Los sistemas deben ser sencillos, medibles, rigurosos, flexibles y estimulantes.
 - ✓ Sencillos, para permitir la comprensión y aceptación para los trabajadores.
 - ✓ Medibles, para poder cuantificar sus resultados y garantizar su control.
 - ✓ Rigurosos, para influir en el incremento constante de la eficiencia y la eficacia.
 - ✓ Flexible, para posibilitar su adecuación a los cambios que se produzcan en la organización de la producción y del trabajo.
 - ✓ Estimulante, para que exista la posibilidad y el interés por parte de todos los trabajadores de aumentar la eficiencia y la eficacia.

En su elaboración deben participar los trabajadores y el sindicato, con él objetivo de que este sistema sea transparente y cuente con el apoyo del colectivo.

3.3- Formas y Sistemas de Pago. Generalidades.

En la empresa se utiliza el sistema de pago a tiempo, el cual establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado, en las empresas se emplea cuando no

resulta posible aplicar un sistema de pago por rendimiento, o no son medibles los gastos de trabajo, o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios.

Al determinar la magnitud del tiempo laborado con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta además de las ausencias por motivo de infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se dispone, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir el trabajo, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

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

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

Jornal diario: Se determina multiplicando el salario básico expresado en horas por la jornada diaria establecidas.

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 estos 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 , 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 este 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 la Empresa de Producción Industrial_

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

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

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

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

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

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

Los trabajadores directos a la producción o la prestación de los servicios, cuyos salarios se vinculan a la actividad específica que realizan, no tendrán límite en los salarios a devengar por sobrecumplimiento, a no ser el que resulte por el comportamiento real de los indicadores previstos en cada sistema de pago. Cuando excepcionalmente, los dirigentes y otro personal pertenecientes a las oficinas centrales de las empresas se vinculen a sistemas de pago por el resultado de indicadores específicos directos a la producción o los servicios.

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

Cuando por auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, la entidad reciba la calificación de deficiente o mal, el jefe máximo de la misma está obligado a suspender el derecho de obtener incrementos salariales por el

cumplimiento y 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.

Características del Sistema:

- Abarca a todos los trabajadores que laboran en la Empresa.
- Se pierde el derecho al Estimulo por infracciones del horario de trabajo total o parcial.
- El no cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo, conlleva a la pérdida del estímulo.
- El monto a pagar por estímulo 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 del estímulo en el periodo evaluado que se le notifique dicha sanción.

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 Producción Industrial es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que nos permitirán acercarnos a la realidad.

Salario: Representa la Parte del Ingreso Nacional que se distribuye y redistribuye entre los trabajadores con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo entregado.

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

Análisis de la variación del Fondo de Salario

☞ Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

FSr: Fondo de Salario Real.

FSp: Fondo de Salario Plan.

Esta variación se expresa en peso.

- Análisis relativo del Fondo de Salario.

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

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 peso.

- Análisis Relativo del Salario Medio.

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

Esta variación se expresa en por ciento.

- Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Donde:

Tr Promedio de trabajadores real.

Tp Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Análisis de la variación del Fondo de Salario.

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

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

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).

Sustituyendo:

$$\Delta FS = (10 \cdot 500) + (-11 \cdot 511) + (10 \cdot -11)$$

$$\Delta FS = (5000) + (-5611) + (-110)$$

$$\Delta FS = 72.1 \text{ MP}$$

Cuadro Resumen.

ΔFS	MP	%
ΔSM	5.0	6.93
ΔT	(5.61)	(7.78)
Efecto Conjunto	(0.11)	(0.15)
Total	72.1	(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 2007

3.6 - 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:

$$K = \frac{IPT}{ISM} \quad \text{ó} \quad K = \frac{ISM}{IPT}$$

Donde:

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

IPT = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

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

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.

A partir de la información anterior se puede determinar la correlación para el año 2007

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

$$K = \frac{1.009}{1.019}$$

$$K = 0.99\%$$

La correlación es favorable ya que la productividad del trabajo se encuentra por encima del salario medio, lo que demuestra que se está pagando proporcionalmente con el respaldo material.

CONCLUSIONES

1. Para la realización de este trabajo se ha empleado una amplia bibliografía muy actual, así como resoluciones y normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
2. La dirección de la Empresa desconoce las verdaderas causas objetivas y subjetivas del déficit de la Fuerza de Trabajo.
3. Según análisis efectuado con relación a la fluctuación, se comprobó que la misma tuvo un peso significativo, las fluctuaciones provocadas por decisión de la administración y la sanción laboral fue el motivo que influyó en gran medida, teniendo un peso fundamental los obreros
4. Al evaluar los efectos de la fluctuación de la fuerza de trabajo es necesario tener en cuenta las pérdidas económicas que se producen al abandonarse los puestos de trabajo y el tiempo que se demora en capacitar a nuevos trabajadores.
5. Si se aplica correctamente la organización del científica del trabajo se pueden ahorrar trabajadores para el año 2008 por lo cual se demuestra que la empresa realmente necesita menos trabajadores de lo planificado inicialmente.
6. Al analizar la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el VAB, se observa que en el año 2006 este indicador se incumple en así como la disminución del promedio de trabajadores.

RECOMENDACIONES.

1. La dirección de la Empresa debe aplicar de forma inmediata los instrumentos económicos y financieros que le permitirán estudiar, analizar y evaluar el empleo de la Fuerza de Trabajo y su correspondiente remuneración.
2. Se debe evaluar periódicamente los índices de fluctuación y las causas que afectan a la empresa, lo cual debe ser de pleno conocimiento para los dirigentes de la empresa para tomar así decisiones inmediatas.
3. La dirección de la Empresa debe acometer un conjunto de medidas que contribuyan a la captación de la Fuerza de Trabajo joven en la Empresa de Bebidas y Refrescos

BIBLIOGRAFÍA.

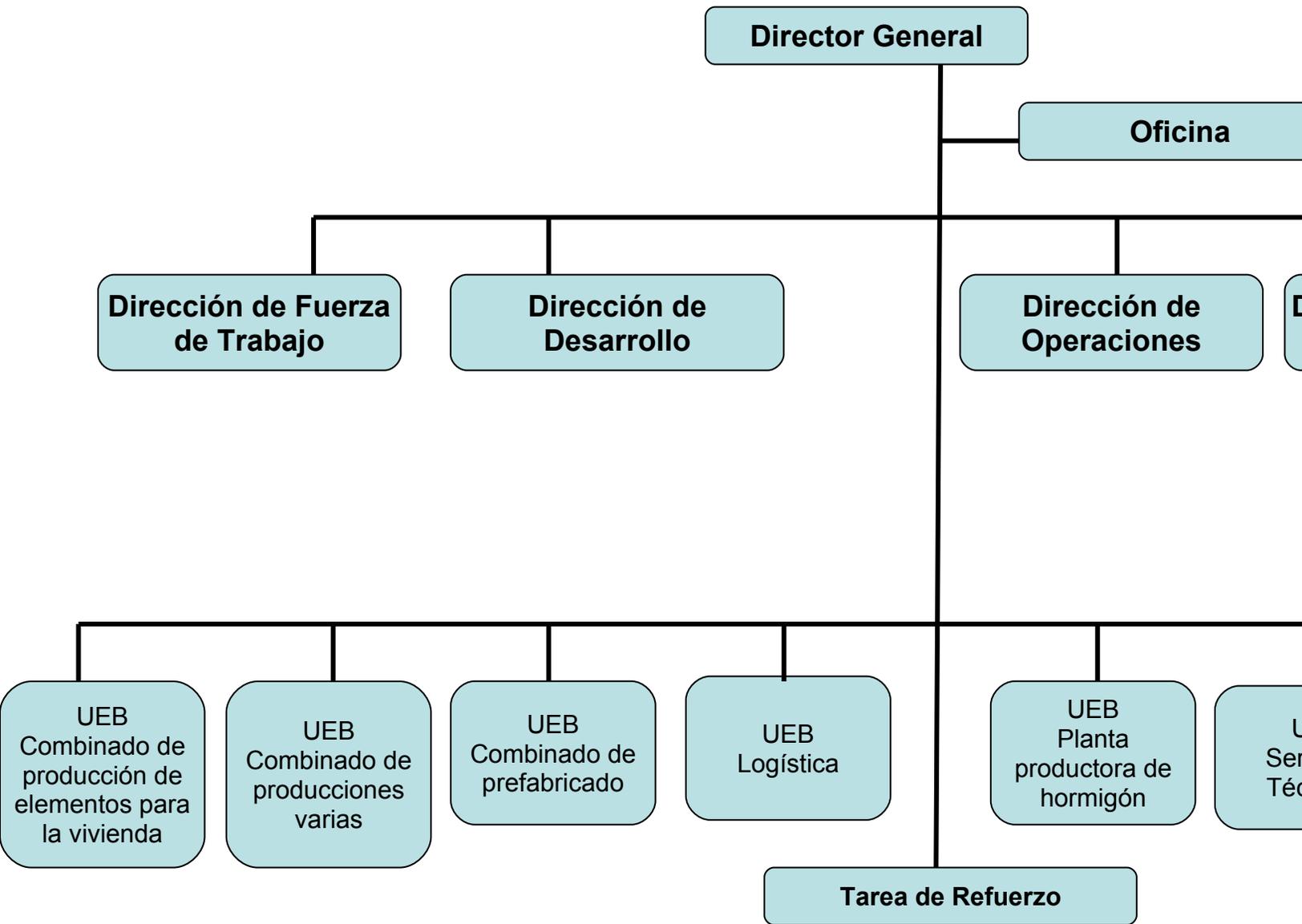
- Apalkov, Vladislav y Coautores. Metodología para el cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera. La Habana. Economía y Desarrollo. No. 84 1985. P.21-29.
- Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. 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’ Angelo 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. Figuerola, Victor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
- 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+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, Luis. 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.
- 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.
- 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.

INDICADORES	UM	REAL 2006	PLAN 2007	REAL 2007	DIFERENCIA	VARIACIÓN	PLAN 2008
Producción Bruta	MP	7893	8000	8181.6	181.6	1.0227	8240
Valor Agregado Bruto	MP	4000	4535	4478.4	(56.6)	0.9875	4671
Fondo de salario	MP	2050.8	3130	3057.9	(72.1)	0.9769	3224
Promedio de Trabajadores	UNO	478	500	489	(11)	0.978	515
Productividad del Trabajo	PESO	522	756	763	7	1.009	756
Salario Medio	PESO	431	511	522	10	1.019	522
Costo Salario por peso de VAB.	PESO	0.582	0.690	0.683	(0.007)	0.9898	0.69

Anexo # 2.Resultados económicos de la Empresa de Producción Industrial.



Anexo # 3 Dinámica de la productividad del trabajo.

No	Indicadores	Relac	U.M	Plan	Real	Desv.	%
1	Valor Agregado		M.P	4535	4478.4	(56.6)	98.75

	Bruto						
2	Fondo de Salario		M.P	3130	3057.9	(72.10)	97.69
3	Promedio de Trabajadores		Uno	500	489	(11)	97.8
4	Productividad del trabajo.	1/3	Peso	756	763	7	100.79
5	Salario Medio	2/3	Peso	512	522	10	98.08
6	Correlación productividad-Salario Medio	4/5	%				1.009