


GACETA OFICIAL
DE LA REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE JUSTICIA

Información en este número

Gaceta Oficial No. 002 Extraordinaria de 28 de febrero de 2006

MINISTERIO

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

R. No. 26/06

R. No. 27/06



GACETA OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CUBA

MINISTERIO DE JUSTICIA

EXTRAORDINARIA

LA HABANA, MARTES 28 DE FEBRERO DE 2006

AÑO CIV

Suscripción por Correo Elect.: suscribe@gacetaoficial.cu, Sitio Web: <http://www.gacetaoficial.cu/>

Número 2 – Distribución gratuita en soporte digital

Página 33

MINISTERIO

TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

RESOLUCION No. 26/06

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo adoptado por el Consejo de Estado del 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 2 de julio del 2001, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social.

POR CUANTO: La Resolución No. 28 de 12 de diciembre del 2003, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, aprobó los lineamientos metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo y la experiencia acumulada aconseja su modificación para ajustarlos a las actuales necesidades de elevación de la productividad.

POR CUANTO: Para la elevación constante de la productividad el aspecto esencial es el fortalecimiento de la organización del trabajo mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas, resuelvo dictar el siguiente

REGLAMENTO GENERAL SOBRE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

CAPITULO I GENERALIDADES

ARTICULO 1.-El presente Reglamento tiene como objetivo la instrumentación jurídica de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la Organización del Trabajo como vía esencial que contribuye al

incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

Las disposiciones y principios contenidos en el presente Reglamento son de aplicación en las entidades, con las adecuaciones derivadas del tipo y naturaleza de la actividad laboral de que se trate.

ARTICULO 2.-La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

CAPITULO II

ORGANIZACION DEL TRABAJO

SECCION I

Estudios de Organización del Trabajo

ARTICULO 3.-Los Estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes:

- integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad;
- sistematicidad, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad; y
- participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

ARTICULO 4.-La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo.

La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

ARTICULO 5.-Los estudios de organización del trabajo, se realizan por:

- a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros;
- b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento;
- c) la modificación del plan de producción o servicios; y
- d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

SECCION II

Plan de Diagnóstico y Estudios de Organización del Trabajo

ARTICULO 6.-Las entidades elaboran anualmente un Plan que comprende los diagnósticos y los estudios de Organización del Trabajo que deben realizarse, priorizando los procesos y puestos de trabajo claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado, así como la aplicación de las medidas derivadas de ellos y el control de su implantación.

ARTICULO 7.-El Diagnóstico y el Plan de Estudios de Organización del Trabajo, es aprobado por la administración oído el parecer de la organización sindical, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 8.-El director de la entidad es el máximo responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento del Plan al que se hace referencia en el artículo 6, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso.

ARTICULO 9.-Los profesionales designados por el director para la realización de los estudios son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los procesos de producción o servicios y sus trabajadores, deben poseer los requisitos siguientes:

- a) capacidad de aprender, captar y razonar;
- b) cualidad de cooperar y enseñar;
- c) sentido de equidad;
- d) motivación para facilitar los cambios necesarios en la Organización del Trabajo;
- e) experiencia del proceso de producción o servicios; y
- f) habilidad de comunicación e interacción con los compañeros.

Para la realización de los estudios de organización del trabajo estos profesionales reciben la preparación y capacitación básica y sistemática por parte del organismo superior, de acuerdo con el programa establecido, que los acredita, mediante la certificación correspondiente para realizar exitosamente este encargo. La preparación no concluye con la acreditación, sino que constituye un proceso de aprendizaje permanente.

ARTICULO 10.-Los Estudios de Organización del Trabajo se realizan con la participación activa de los trabajadores a quienes se les incentiva para que aporten sus conocimientos y experiencias de cómo organizar mejor el trabajo. Las entidades aplican métodos participativos en correspondencia con las características de cada colectivo laboral.

Los resultados del Estudio de la organización del trabajo, previa a su implantación, se analizan con los trabajadores.

SECCION III

Cálculo de la Plantilla y Análisis de la Utilización del Fondo de Tiempo

ARTICULO 11.-Un principio que rige la política de empleo es el emplear a las personas solo en plazas vacantes y trabajos útiles.

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

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

El cálculo de la plantilla debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar, como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

ARTICULO 12.-Las entidades realizan al menos trimestralmente el análisis de la utilización del fondo de tiempo a los efectos de identificar reservas de productividad y eficiencia en el trabajo, del cumplimiento del orden laboral y el fortalecimiento de la disciplina, mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral y para tenerlo en cuenta en la optimización de la plantilla y su incidencia en el plan de producción y servicios.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Para la elaboración del plan se aprueban los "Lineamientos Generales para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización del Trabajo" en las entidades y la "Metodología para el cálculo de la plantilla que aparecen en el anexo No. 1 y 2 de la presente Resolución y que forma parte integrante de ella.

SEGUNDA: Se deroga la Resolución No. 28 de 12 de diciembre del 2003, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Lineamientos Metodológicos para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización y Medición del Trabajo" y cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a la presente.

TERCERA: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se establece.

PUBLIQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.

Alfredo Morales Cartaya
Ministro de Trabajo
y Seguridad Social

ANEXO No. 1

**LINEAMIENTOS GENERALES
PARA EL ESTUDIO Y APLICACION
DE MEDIDAS DE ORGANIZACION
DEL TRABAJO**

El estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

Por tanto, el estudio del trabajo tiene por objeto establecer como debe hacerse el trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o servicios y fijar el tiempo norma para su realización con vistas a lograr el perfeccionamiento y racionalización de los métodos existentes o proyectados, incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia del equipamiento, calidad del servicio, disminuir los costos y crear mejores condiciones de trabajo.

Para comprender cómo el estudio del trabajo reduce los costos y el tiempo que se invierte en determinado proceso, es necesario examinar detenidamente cómo está constituido el tiempo total de un trabajo.

El contenido básico de trabajo del producto, servicio o de operación: es el tiempo que se invierte en fabricar un producto, prestar un servicio o realizar una operación sin pérdidas de tiempo por ningún motivo.

En la práctica los tiempos reales invertidos en las operaciones son muy superiores a los teóricos debido al: **contenido excesivo de trabajo, donde** vienen a sumarse los elementos siguientes:

1. **Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto o servicios o de sus partes, o a la utilización inadecuada de los materiales.**
 - a) deficiencia y cambios frecuentes en el diseño de los productos o servicios;
 - b) desechos de materiales;
 - c) normas incorrectas de calidad.
2. **Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficientes de producción o funcionamiento en el caso de las actividades de servicio.**
 - a) mala disposición y utilización del espacio;
 - b) inadecuada manipulación de los materiales;
 - c) interrupciones frecuentes al pasar de la producción de un producto a otro;
 - d) método de trabajo ineficaz;
 - e) mala planificación de las necesidades de materias primas;
 - f) roturas frecuentes de las máquinas y equipos.
3. **Contenido de trabajo debido al comportamiento de los recursos humanos.**
 - a) ausentismo y falta de puntualidad;
 - b) mala ejecución del trabajo;
 - c) riesgo de accidentes y lesiones profesionales.

Si esos factores se eliminan, se reduce el tiempo y el costo de la producción o servicio y, por tanto, incrementa la productividad. Por consiguiente, el estudio del trabajo debe evaluar si estos factores están presentes al examinar un proceso productivo o de servicios y establecer un método perfeccionado.

El estudio del trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de que **es preciso rechazar el desperdicio en todas sus formas de materiales, tiempo, esfuerzo o dotes humanas** y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo porque siempre se hicieron así.

Técnicas del estudio del trabajo y su interrelación

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo.

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras.

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

El estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con ésta, y con la consecuente determinación de normas de tiempo para ejecutar la operación de una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos, con el objetivo de incrementar la productividad, tanto en procesos productivos como de servicios.

COMO ABORDAR EL ESTUDIO DEL TRABAJO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DEL PLAN DE PRODUCCION O SERVICIOS.

Es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo, a saber:

1. **Seleccionar** el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
Son tres los factores que condicionan la elección de un proceso o actividad:
 - a) **Consideraciones económicas:** El estudio debe estar dirigido a:
 - Procesos claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado a la entidad.
 - Cuellos de botella que están entorpeciendo el proceso de producción o servicios u operaciones que requieren mucho tiempo.
 - b) **Consideraciones técnicas o tecnológicas:** es determinante para acometer el trabajo identificar y trabajar con los que conocen el proceso.
 - c) **Consideraciones humanas:** estudiar las actividades que causan la insatisfacción de los trabajadores, las que afectan su seguridad y salud. Es determinante antes de comenzar el estudio explicar a los trabajadores la necesidad y objetivo del mismo para lograr su implicación.

2. **Registrar** o recolectar todos los datos relevantes acerca del proceso de producción o servicios, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en forma más cómoda para analizarlos.
3. **Examinar** los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados para eliminar, combinar, ordenar de nuevo o simplificar dichas actividades.
4. **Establecer** el método perfeccionado, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando diversas técnicas de gestión así como los aportes de dirigentes, trabajadores y otros especialistas, cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.

Al utilizar las preguntas en el orden en que figuran a continuación:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Dónde se debe hacer?
- ¿Cuándo se debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Cómo se debe hacer?

Se puede tener una idea bastante atinada de las deficiencias de la operación presente y de las posibilidades de que surja un nuevo método perfeccionado. En muchos casos, sin embargo, la solución no es tan evidente y es posible que haga falta hacer investigaciones en otro lugar. Por lo tanto, no es prudente adoptar precipitadamente soluciones antes de investigar esas otras esferas conexas.

5. **Evaluar** los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
6. **Definir** el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, a todos los trabajadores a quienes concierne, utilizando demostraciones.
7. **Implantar** el nuevo método, formando a los trabajadores que corresponda.
8. **Controlar** la aplicación del nuevo método siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Las etapas 1, 2 y 3 son inevitables, ya se emplee la técnica del estudio de métodos o la medición del trabajo; la 4 forma parte del estudio de métodos corriente, mientras que la 5 exige la medición del trabajo.

ANEXO No. 2

METODOLOGIA PARA EL CALCULO DE LA PLANTILLA

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

DIRIGENTES

En el caso del personal de dirección su cantidad y calificación queda determinado por la estructura de dirección que se adopte en la empresa y las características técnicas y organizativas del proceso de producción o servicios de la misma, razón por la cual de la racionalidad de la estructura

será la racionalidad de la plantilla en esta categoría ocupacional.

TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS

La cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión:

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

Donde:

- N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios
- Q = Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas)
- Ft = Fondo de Tiempo (o Capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo)

La dificultad en determinar con precisión la cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales radica en cómo determinar con cierta exactitud la Carga de Trabajo, pues el otro factor, es decir el Fondo de Tiempo de un trabajador está definido por el régimen de trabajo y descanso regulado por la ley.

Determinación de la Carga de Trabajo

Para determinar la carga de trabajo de un trabajador se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas por él, así como su frecuencia y el tiempo que consume en las mismas.

La medición del trabajo del personal técnico y administrativo es una actividad compleja y en muchos casos se da por supuesto que dicho trabajo no puede ser medido porque tiene demasiada diversidad, y las interrupciones y decisiones que lo afectan hacen difícil su medición. Sin embargo, lo cierto es que aunque no es práctico medir ciertos trabajos de este tipo, gran parte de ellos pueden y deben ser medidos, aunque esta medición tenga cierta imprecisión.

Para determinar la carga de trabajo de este personal se comienza por precisar, cargo por cargo, las diferentes funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones.

Una vez definidas las tareas, estas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas.

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

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

Las tareas **imprevistas** son aquellas que, como su nombre lo indica, no pueden ser previstas cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demorarán, por lo

que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total.

Por tanto, la precisión con que se pueda determinar la carga de trabajo está en dependencia de la precisión con que se pueda determinar la frecuencia de ejecución en las tareas eventuales y la precisión con que se pueda determinar el tiempo de realización, tanto en las periódicas como en las eventuales.

En el caso de las tareas periódicas, donde la regularidad y complejidad de las tareas está preestablecida por regulaciones, es necesario, y mucho más fácil, determinar con la mayor exactitud posible el tiempo necesario para la realización de la tarea, lo cual puede realizarse utilizando alguno de los métodos de medición de tiempo conocidos (cronometraje, fotografía detallada, auto fotografía) o incluso puede estimarse con cierta precisión mediante el análisis con el trabajador encargado de la tarea y con otros que tengan experiencia en su ejecución.

Así por ejemplo, una tarea que tiene establecida una frecuencia diaria y que se ha determinado (o estimado) un tiempo de ejecución de 1,5 horas, implicaría una carga de trabajo mensual de 36 hombres-horas ($24 \times 1,5$) y una carga anual de 432 hombres-horas (12×36).

En el caso de las tareas eventuales, primeramente se tiene que determinar la periodicidad promedio de las mismas, para lo cual tiene que recurrirse a la información contenida en los archivos y a la experiencia del personal que las realizan. En estos casos, dada la poca frecuencia de ejecución de las tareas, la precisión del tiempo necesario para su realización es muy difícil hacerla mediante los métodos de medición de tiempo, y por lo tanto lo más común es hacer un estimado teniendo en cuenta la comparación con trabajos similares y los criterios del ejecutor y su jefe inmediato.

Conocidas todas las tareas que tienen lugar, sus frecuencias, sus tiempos de ejecución y por tanto su carga de trabajo, se suman las cargas de trabajo de todas las tareas determinándose así la carga de trabajo total del cargo, la que se utiliza entonces para determinar la cantidad de trabajadores necesarios en cada especialidad.

Determinación del Fondo de Tiempo

Para determinar el Fondo de Tiempo de un trabajador se parte de descontar a la cantidad de días del año los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y sábados no laborables, así como los días de vacaciones del año.

Por tanto el Fondo de Tiempo es = 365 (días del año) - 7 (días feriados o de conmemoración nacional) - 52 (domingos) - 26 (sábados no laborables) - 24 (días de vacaciones) = 256 días = 2048 horas ($256 \cdot 8$).

Determinación de la cantidad de trabajadores

Determinada la carga de trabajo y el fondo de tiempo se determina la cantidad de trabajadores necesarios mediante la expresión ($N = Q/Ft$), siendo un aspecto importante a señalar en este paso el hecho de que es posible que los cálculos den un número inexacto de empleados.

En estos casos la aproximación podría hacerse por exceso o por defecto, requiriendo la decisión que se tome de un análisis profundo a fin de que se adopte la solución más racional.

Es evidente que si se aproxima por exceso se desaprovecha el fondo de tiempo disponible de algunos empleados. Sin embargo cuando la aproximación se realiza por defecto sucede que la carga de trabajo asignada es mayor que las posibilidades de los empleados que la ejecutan, lo cual implica la necesidad de laborar fuera de la jornada de trabajo para cumplir el volumen de trabajo asignado o de redistribuir entre otros trabajadores la carga.

En aquellos casos en que la carga de trabajo adicional sea grande y por tanto se decida analizar la posibilidad de la redistribución de la misma entre otros trabajadores, se tiene en cuenta en el análisis los siguientes aspectos:

- Carga de trabajo que implica la función o tareas a redistribuir.
- Fondo de tiempo disponible del trabajador o de los trabajadores a los cuales se les asigna dicha función o tareas.
- Compatibilidad entre la calificación requerida para ejecutar la función o tareas a redistribuir y la calificación del o los trabajadores a los cuales se les pretende asignar las mismas.
- Que los trabajadores involucrados (trabajadores que ceden o reciben funciones o tareas) estén ubicados dentro de una misma área de responsabilidad.

Una vez analizada la posibilidad de redistribución de funciones, si se arriba a la conclusión de que ésta no se puede realizar, debido a que las cargas de trabajo del resto de los cargos están muy ajustadas, es aconsejable no obstante realizar el ajuste por defecto.

Esta afirmación se basa en que los trabajos que llevan a cabo los trabajadores técnicos y administrativos tienen la característica de ser poco estables en su periodicidad y en los tiempos de ejecución, lo que implica imprecisión en la determinación de la carga de trabajo.

Si posteriormente se comprueba que los trabajadores tienen que laborar de forma continuada tiempo adicional a la jornada para poder cumplir las tareas asignadas, se analiza entonces la situación y se determina el personal necesario para asumir dicha carga adicional.

Otros procedimientos utilizados para el cálculo de la cantidad de trabajadores técnicos y administrativos

El procedimiento antes expuesto es el más general para la determinación de la cantidad de trabajadores técnicos y administrativos de una entidad, sin embargo existen sectores, como la Salud y la Educación, en que, dada las características de los mismos y la experiencia acumulada, existen normas de rendimiento, normas de servicios o normativas de cantidad de personal, para cargos de estas categorías ocupacionales.

En estos casos la cantidad de trabajadores necesarios se calcula teniendo en cuenta dichas normas o normativas, mediante las expresiones que se verán en el siguiente epígrafe.

OPERARIOS

La determinación de la cantidad de operarios necesarios la analizaremos, dividiendo los mismos en dos grupos: directos e indirectos.

Determinación del número de operarios directos:

Para la determinación del número de operarios directos se utiliza como dato de partida el plan de producción, apoyándonos fundamentalmente en Estudios del Trabajo, haciendo especial énfasis en lo referente al análisis y armonización del flujo de producción.

El cálculo del número de operarios necesarios se realiza de una forma u otra en dependencia de si los mismos laboran con normas de producción, tiempo o servicio y de las características del puesto de trabajo.

Veamos a continuación el procedimiento a seguir, en los casos más generales:

a) Operarios que laboran con normas de producción o rendimiento.

Si laboran con normas de producción o rendimiento, la cantidad de operarios necesarios se determina mediante la siguiente expresión:

$$No = \frac{Vp}{Np \cdot K}$$

Donde:

No = Número de operarios necesarios

Vp = Volumen de producción que se requiere en el período (año, mes, día, etc.) para el cumplimiento del plan.

Np = Norma de producción (rendimiento), expresada en la misma unidad de tiempo que el volumen de producción (artículos por año, mes, día, etc.).

K = Promedio de cumplimiento proyectado de la norma de producción (rendimiento), para lo cual se tendrá en cuenta el cumplimiento promedio en períodos anteriores.

b) Operarios que laboran con normas de tiempo.

Si laboran con normas de tiempo, la cantidad de operarios necesarios se determina mediante la siguiente fórmula:

$$No = \frac{Vp \cdot Nt}{Ft \cdot K}$$

Donde:

No = Número de operarios necesarios.

Vp = Volumen de producción en unidades, que requiere para el cumplimiento del plan.

Nt = Norma de tiempo para una unidad de producción.

Ft = Fondo de tiempo de un operario.

K = Promedio de cumplimiento proyectado de las normas de tiempo.

c) Operarios que laboran con normas de servicio.

En el caso de que laboren con normas de servicio, la cantidad de operarios necesarios se determina mediante la fórmula siguiente:

$$No = \frac{C}{Ns}$$

Donde:

No = Número de operarios necesarios.

C = Cantidad total de equipos o estaciones de servicio a atender.

Ns = Norma de servicio, expresada en equipos o estaciones de servicio a atender por operarios.

d) Operarios que laboran en puestos de trabajo que son parte de un flujo de producción.

En una gran cantidad de ocasiones los puestos de trabajo para los cuales hay que calcular la fuerza de trabajo forman parte de un flujo de producción. En esos casos, la carga de trabajo de los distintos puestos está determinada por el equipo u operación limitante del flujo y se hace necesario analizar las capacidades de los distintos equipos y operaciones que lo componen.

La determinación del cuello de botella del flujo nos da la norma de producción a cumplir en los distintos puestos de trabajo si se fija la condicional de explotación máxima del equipo, y debe situarse en cada puesto la fuerza de trabajo necesaria para cumplir esa norma de acuerdo con las operaciones que se realicen.

Si situamos más fuerza de trabajo que la requerida, sólo obtendríamos como resultado un menor aprovechamiento de la jornada o un descenso de la actividad por debajo de lo normal.

Por lo tanto, independientemente de que todos los trabajadores que intervienen en un flujo de producción participan en una producción interrelacionada y con una sola norma, a cada uno debe hacerse un estudio de medida del trabajo, con el fin de conocer su capacidad productiva.

Siempre que lo permitan las características tecnológicas, distancias de trabajo y demás factores laborales, debe tenderse a asegurarle a cada operario su jornada completa de trabajo, aun cuando para ello sea necesario que ocupe más de un puesto de trabajo o varias actividades en el flujo de producción, asegurando que la suma total no exceda la duración de la jornada efectiva.

Veamos el siguiente ejemplo:

Supongamos que una pequeña planta tiene un flujo de producción integrado por cuatro puestos de trabajo.

Puesto de trabajo	Actividad	Capacidad en un turno (Kg)	Plan de producción (Kg)	% de utilización de la capacidad
1	2	3	4	5= 4/3
A	Prep. materiales	1900 (2 hom. trab. manualmente)	900	47
B	Máq. mezcladora	3000	900	30
C	Máq. llenadora	900	900	100
D	Envasadora	2000	900	45

Productividad/Operarios = $\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Número de Operarios}}$

$$\text{Productividad/Operarios} = \frac{900}{5} = \frac{180}{\text{Kg/operarios}}$$

Como se desprende de un somero análisis, la producción de este flujo está limitada por el puesto de trabajo "C" a 900 Kg y como consecuencia de ello los puestos A, B y D, cuyas capacidades de producción son superiores, quedan utilizadas en por cientos muy bajos (47,30 % y 45 % respectivamente).

Puesto de trabajo	Capacidades en turno (Kg)	Plan de producción posible (Kg)	% de utilización de la capacidad
1	2	3	4= 3 / 2
A	1900 (2 hombres)	1800	95
B	3000	1800	60
C	1800 (2 equipos)	1800	100
D	2000	1800	90

$$\text{Productividad / operarios} = \frac{1800}{6} = \frac{300}{\text{Kg/operarios}}$$

En este caso con una pequeña inversión y el incremento de un operario puede obtenerse un aumento de la producción de un 200 % (1800 x 100/900) y de la productividad de un 167 % (300 x 100/180)

Claro está que esta alternativa sólo pudiera ser puesta en práctica si existieran los recursos para realizar la inversión, la materia prima y la necesidad del producto en el mercado.

En caso de que por uno de los factores anteriores no fuera posible incrementar la producción, podría utilizarse la alternativa de reducir a uno la cantidad de operarios del puesto A, con lo cual la capacidad de producción de dicho puesto se reduciría a 950 Kg y de unificar los puestos B y D.

Asumiendo que esto último es posible, debido a que ambas operaciones no tienen que realizarse simultáneamente y a que la carga de trabajo de los mismos no excede al fondo de tiempo de un operario, como se demuestra a continuación:

$$\text{Carga de Trabajo} = \frac{900 \cdot 8}{3000} + \frac{900}{2000}$$

$$\text{Carga de Trabajo (B y D)} = 2.4 \text{ h} + 3.6 \text{ h} = 6 \text{ horas}$$

Tendríamos entonces que:

Puesto de trabajo	Capacidad en un turno (Kg)	Plan de producción posible (Kg)	% de utilización de la capacidad
1	2	3	4 = 3 / 2
A	950	900	95
C	900	900	100
B y D	1200	900	75

$$\text{Productividad/Operarios} = \frac{900}{3} = 300 \text{ Kg/operarios}$$

En este caso debido a las mejoras introducidas puede aumentarse la productividad, al igual que en el caso anterior, en un 167 %.

Teniendo en cuenta esta situación, es necesario analizar qué arreglos debemos hacer al flujo de producción, con el fin de conseguir una mejor utilización de la capacidad de todos los puestos.

En este caso pudieran analizarse dos variantes:

Una de ellas podría ser la adquisición de una máquina llenadora con la cual la capacidad de dicho puesto, y por ende de todo el flujo, aumentaría a 1800 Kg.

Determinación del Número de Operarios Indirectos.

Los operarios indirectos son el resultado del desarrollo de la división y especialización tecnológica del trabajo dentro de la unidad de producción.

Esta división y especialización del trabajo por lo general trae consigo un aumento de la productividad y un mejor aprovechamiento de la calificación de los operarios, siempre que se les asegure laborar la jornada efectiva de trabajo.

La división de los trabajos en básicos y auxiliares debe ser precedida del estudio y análisis de la composición de la jornada laboral de los operarios directos, basados en los resultados de la fotografía del día de trabajo, los cronometrajes o los muestreos por observaciones instantáneas.

Veamos el siguiente ejemplo:

En un taller dedicado a la confección de piezas para equipos agrícolas laboran ocho (8) torneros y el resultado de un muestreo por observaciones instantáneas realizado señala que aproximadamente un 25% de la jornada laboral lo dedican a tareas auxiliares, tales como: la búsqueda de materiales, entrega de la producción terminada, limpieza de los alrededores del puesto de trabajo y otras similares.

En este caso pudiera analizarse la creación de dos plazas de auxiliares de producción (8 x 0,25 = 2) que formen un grupo de movimiento interno para encargarse de la realización de estas labores.

Veamos a continuación los procedimientos utilizados para la determinación del personal indirecto, dividiéndolos en dos grupos en dependencia de sus características y del procedimiento utilizado para la determinación de la cantidad de personal necesario:

- Operarios indirectos para los cuales no se puede establecer un volumen de trabajo concreto ni normas de servicios, como por ejemplo: los operadores de grúas, de máquinas de transportar pesos y otras.
- Operarios indirectos que cumplen su trabajo con normas establecidas. En este caso, por el peso que tiene en la composición de la fuerza de trabajo, dedicaremos especial atención al personal de mantenimiento.

a) **El cálculo de los operarios indirectos del primer grupo**, se hace mediante la fórmula siguiente:

$$No = Pt \cdot T$$

Donde:

No = Número de operarios necesarios.

Pt = Cantidad de puestos de trabajo según carga.

T = Turnos de la unidad.

En este caso debemos basarnos en un análisis de la carga de trabajo para determinar qué medidas organizativas pueden adoptarse con el fin de aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral.

b) **Para el cálculo de los operarios indirectos del segundo grupo**, se siguen las orientaciones dadas anteriormente para el cálculo de los operarios directos. Es decir, se hace en dependencia de si los mismos laboran con normas de producción, de tiempo o de servicios, utilizando las mismas expresiones.

Veamos a continuación, por su importancia, un caso muy especial: el del personal de mantenimiento.

Determinación de la cantidad de personal de mantenimiento.

Premisa indispensable para la determinación correcta del personal de mantenimiento, tanto en el aspecto cuantitativo como de la calificación, es la existencia de un **Plan de Mantenimiento** eficiente.

Sin este plan, la labor de mantenimiento se vuelve una actividad caótica, sujeta a las contingencias creadas por las roturas de los equipos o las reparaciones de carácter urgente, resultando imposible determinar una carga estable para los operarios, originándose consecuentemente momentos picos, así como exceso de personal que será subutilizado la mayor parte del tiempo.

Este plan debe incluir la totalidad de los equipos de la unidad; las especificaciones de los trabajos a realizar en cada equipo, en las revisiones y en los mantenimientos ligeros, medianos y generales; la determinación del ciclo de MPP y la calificación que requieren los trabajadores que realicen cada mantenimiento.

La cantidad de operarios de una determinada especialidad y calificación que se requieren para la ejecución del plan de mantenimiento vendría dada por la fórmula:

$$No = \frac{Qh}{Ft}$$

Donde:

No = Cantidad de operarios de una determinada especialidad y calificación.

Qh = Carga de trabajo anual para una determinada especialidad y calificación, expresada en horas.

Ft = Fondo de tiempo de un operario, expresada en horas por año.

Para determinar la carga de trabajo anual en horas (Qh) por especialidad y calificación se utiliza la siguiente fórmula:

$$Qh = \frac{\sum Nt \cdot Nm \cdot C}{K}$$

Donde:

Qh = Carga de trabajo anual expresada en horas.

Nt = Norma de tiempo de cada uno de los mantenimientos.

Nm = Número de veces que se realiza el mantenimiento en el año.

C = Cantidad de equipos iguales que reciben el mantenimiento.

K = Promedio de cumplimiento de las normas de tiempo.

Trabajadores de Servicio

Para determinar la cantidad de trabajadores de servicio se pueden utilizar los diferentes procedimientos expuestos anteriormente, en dependencia de las características del trabajo de los mismos.

Así, en determinados casos depende de los puestos a cubrir y del número de turnos; en otros se determina a partir de un análisis de las cargas y en otros en dependencia de las normas, pudiendo ser éstas tanto de tiempo, como de rendimiento o de servicio.

OPTIMIZACION DE LA PLANTILLA

La expresión que resume el cálculo es la conocida $Ni=Q/C$, donde el número de trabajadores necesarios es el resultante del balance de carga y capacidad.

Si bien la expresión de cálculo antes planteada es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de la plantilla, deben considerarse también valoraciones económicas y sociales para la determinación de la plantilla:

- trabajadores existentes que se consideran calificados dentro de la plantilla actual y además aquéllos que aún sin tener la calificación se prevé que la adquirirán por medio de planes de formación o desarrollo;
- cantidad de trabajadores que deben existir en cantidad y cualidad para asumir la carga de trabajo en el año;
- bajas previsibles por jubilación u otras causas.

Una vez determinada la plantilla, se profundiza en la optimización de ésta con el objetivo de:

- Incrementar el rendimiento o la productividad del trabajo de los trabajadores, mediante la capacitación, estructuras de profesiones, edades, características de personalidad y físicas, condiciones de trabajo, disciplina del trabajo, reducción del ausentismo y la fluctuación laboral.
- Reducir los tiempos de desperdicios que aumentan los costos.
- Calificar y lograr flexibilidad en los trabajadores y sus estructuras organizativas, adecuándolas a las diferentes configuraciones de los procesos.
- Optimizar la capacidad productiva o de servicio.

Es un proceso de continuo ajuste, donde se destacan cinco preguntas claves en torno a las cuales ha de girar la optimización:

¿Cuántos puestos?

¿Qué puestos?

¿Qué formación?

¿Cuántas personas?

¿Qué calificaciones profesionales?

Indicadores que caracterizan la plantilla:

- Conocimiento de la composición de la plantilla por categorías ocupacionales.
- Conocer cómo está distribuida porcentualmente la plantilla entre los distintos departamentos o equipos por categorías.

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.
4. Conocer qué porcentaje de dirigentes existe en la plantilla.
5. Conocimiento de la pirámide de edades de la plantilla.

Conocida la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, ya se posee información sobre la cual hacer otras estimaciones de gran interés, especialmente económicas, como por ejemplo:

1. Determinación de los índices de ausentismo, impuntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral.
2. Determinación del índice de fluctuación.
3. Conocimiento de los índices de rendimiento o de productividad del trabajo en sus variadas relaciones.
4. Conocimiento sobre la dinámica de la productividad del trabajo.

RESOLUCION No. 27/06

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085, de 2 de julio del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, de seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social.

POR CUANTO: La Dirección del Gobierno dispuso la elaboración y aplicación, según las prioridades establecidas por sectores, con revisión de los salarios vigentes, de un sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista, de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

POR CUANTO: Resulta necesario establecer las políticas que rigen el Sistema Salarial a que se refiere el POR CUANTO precedente.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas resuelvo dictar el siguiente

REGLAMENTO GENERAL SOBRE LA ORGANIZACION DEL SALARIO

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ALCANCE

ARTICULO 1.-El Reglamento General sobre la Organización del Salario tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del Sistema Salarial, basado en el principio de distribución socialista.

ARTICULO 2.-La organización del salario está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que esté mejor retribuido el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los salarios depende

de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

ARTICULO 3.- El presente Reglamento se aplica en las entidades laborales radicadas en el país, con las adecuaciones que legalmente se establecen en correspondencia a las características de los diferentes sectores, ramas y actividades, en lo que no se oponga a disposiciones de rango superior.

ARTICULO 4.-Los principios que rigen la política salarial del presente Reglamento son:

- a) remunerar el trabajo conforme con su calidad y cantidad;
- b) estimular la productividad, la eficiencia laboral y los aportes al Estado;
- c) estimular la calificación y la superación profesional;
- d) propiciar que a igual trabajo corresponda igual salario.

ARTICULO 5.-Se considera salario la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados y vacaciones anuales pagadas.

ARTICULO 6.-El salario básico es la remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

ARTICULO 7.-El salario promedio expresa el salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se determina dividiendo el salario devengado por todos los conceptos durante los seis meses precedentes entre el período de tiempo laborado. El salario promedio se paga en las situaciones previstas en la ley.

CAPITULO II

ORGANIZACION DEL SALARIO

SECCION I

Sistema Salarial

ARTICULO 8.-El sistema salarial, para garantizar el pago sobre la base del principio de distribución socialista, tiene como elementos fundamentales los siguientes:

- a) escala de complejidad: establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía;
- b) calificadores de ocupaciones y cargos: define la denominación, contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde;
- c) tarifas salariales: expresan la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala.
- d) pagos adicionales: pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extracalificatorios;
- e) forma y sistema de pago: determina la cuantía del salario individual, en dependencia del rendimiento, tiempo trabajado y la calidad de la producción de los servicios.

ARTICULO 9.-Se establece una escala única de complejidad que comprende a todas las categorías ocupacionales, las que se clasifican en dependencia de la naturaleza de los trabajos.

ARTICULO 10.-Las categorías ocupacionales son operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio, técnicos y dirigentes.

SECCION II

Calificadores de Ocupaciones y Cargos

ARTICULO 11.-Los calificadores integran los cargos y ocupaciones de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y técnicos y se clasifican en:

- a) comunes: incluye cargos y ocupaciones empleados en todas las entidades;
- b) de rama o actividad: incluye los cargos y ocupaciones de una rama o actividad específica y pueden ser empleados por otro organismo que la posea;
- c) propios de organismos: incluye los cargos y ocupaciones, que sólo emplean las entidades del organismo al que pertenece el calificador.

ARTICULO 12.-La administración viabiliza que los trabajadores adquieran los conocimientos, destrezas y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en los cargos y ocupaciones diseñados.

ARTICULO 13.-Los calificadores de ocupaciones y cargos son propuestos por los órganos, organismos y entidades nacionales y son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 14.-Los calificadores de ocupaciones y cargos son revisados siempre que se modifiquen las condiciones técnico-organizativas que los sustentan.

SECCION III

Pagos Adicionales

ARTICULO 15.-Los pagos adicionales son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a propuesta de los jefes de los órganos, organismos y entidades nacionales, oído el parecer del sindicato nacional correspondiente y se expresan en cuantías fijas.

ARTICULO 16.-El trabajo realizado en los turnos nocturnos y mixtos se remunera en cuantía mayor que el que se realiza en los turnos diurnos.

El turno nocturno es aquel que está comprendido entre las 7:00 de la noche y las 7:00 de la mañana siguiente. El turno mixto es el que comprende períodos de tiempo nocturnos y diurnos. El incremento salarial por trabajar en turnos nocturnos y mixtos se realiza por las horas laboradas en el horario nocturno en las cuantías de ocho centavos por hora cuando se labora entre las 7 y las 11 de la noche, y de dieciséis centavos por hora cuando se labora de 11 de la noche a 7 de la mañana.

ARTICULO 17.-Al trabajador que de manera habitual desarrolla dentro de la jornada laboral y en la propia entidad, además de su ocupación o cargo principal, otro u otros oficios o profesiones distintas y que tienen carácter adicional, recibe como salario el correspondiente a la profesión u oficio de mayor complejidad.

ARTICULO 18.-En determinadas ocupaciones, cargos o actividades se establecen pagos por años de servicios pres-

tados a los fines de estimular la estabilidad de la fuerza de trabajo y aumentar la eficiencia y la eficacia.

ARTICULO 19.-En determinados sectores, ramas, actividades, territorios, entidades o cargos que se decidan priorizar, debido a la importancia económica o del servicio que se presta se establecen coeficientes de interés económico-social, mediante disposición del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 20.-Los operarios y técnicos de alta calificación, en las especialidades aprobadas centralmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que se le certifique, pueden optar por la condición de Maestros de Oficio, estableciéndose para ellos un pago adicional de treinta pesos mensuales.

ARTICULO 21.- El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede proponer la aplicación de salarios especiales como reconocimiento a trabajadores por sus aportes excepcionales y significativos al desarrollo económico-social del país.

ARTICULO 22.-El trabajador que desempeñe su actividad en condiciones laborales reconocidas como anormales, recibe el incremento salarial legalmente establecido, durante el tiempo que trabaje bajo esas condiciones.

ARTICULO 23.-Los pagos por condiciones laborales anormales son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a partir de la determinación de la existencia de riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que puedan provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y que no son posibles minimizar, mediante la aplicación de medidas técnicas u organizativas, o ambas; lo cual debe ser rigurosamente avalado por el organismo o entidad nacional que lo solicite.

ARTICULO 24.-Los pagos establecidos en el Artículo anterior son aplicables a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales mientras estén expuestos a condiciones de trabajo que estén afectadas por los factores siguientes:

- a) esfuerzo físico;
- b) tensión nerviosa;
- c) impureza o toxicidad del aire;
- d) temperatura y humedad;
- e) suciedad y pestilencia;
- f) ruido y vibraciones;
- g) ritmo del trabajo;
- h) posición del trabajador;
- i) iluminación;
- j) regímenes especiales de trabajo;
- k) otros factores adversos.

ARTICULO 25.-La cuantía del pago por condiciones laborales anormales está en dependencia del grado de influencia de los factores a que se refiere el Artículo anterior, y del grupo de condiciones laborales anormales que corresponda.

CAPITULO III

FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO

SECCION I

Generalidades

ARTICULO 26.-Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición.

Los sistemas de pago son las modalidades de la forma de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.

ARTICULO 27.-Las formas y sistemas de pago se establecen en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados. Las formas de pago son:

- a) por rendimiento;
- b) a tiempo.

SECCION II

Forma y Sistemas de Pago por Rendimiento

ARTICULO 28.-El pago por rendimiento tiene como objetivos principales incrementar la productividad, disminuir los gastos y costos, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, cumplir los aportes y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral.

ARTICULO 29.-En la forma de pago por rendimiento se utilizan sistemas de pago a destajo o vinculados a indicadores generales y de eficiencia o indicadores específicos y sus cuantías constituyen salario a todos los efectos.

ARTICULO 30.-Cada trabajador está comprendido en un solo sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia o indicadores específicos.

Los trabajadores que en la misma entidad realizan actividades diferentes en distintos períodos de tiempo, pueden estar abarcados en el sistema de pago específico para cada período o actividad, incluyendo los contratados por tiempo determinado en la misma entidad donde laboran.

ARTICULO 31.-Para la aprobación y aplicación de los sistemas de pago por rendimiento enunciados en el Artículo anterior, es obligatorio cumplir los requisitos siguientes:

- a) tener aplicados estudios de organización del trabajo en las actividades y procesos claves para las nuevas propuestas;
- b) poseer controles que garanticen la certificación veraz del cumplimiento de los indicadores;
- c) disminuir o mantener el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, o no deteriorar otro indicador de eficiencia con relación al plan aprobado;
- d) financiarse a partir de los ingresos que reciben las empresas o por el presupuesto en las unidades presupuestadas;
- e) haber sido debidamente discutido y aprobado por los trabajadores abarcados.

ARTICULO 32.-Los jefes de los órganos, organismos y entidades nacionales, previo acuerdo con el sindicato nacional correspondiente, presentan, para su aprobación por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los sistemas de pago por rendimiento relacionados con indicadores específicos o generales y de eficiencia a aplicar en las entidades que no implantan el Perfeccionamiento Empresarial, según el programa establecido.

ARTICULO 33.-El sistema de pago a destajo en las entidades que no aplican el Perfeccionamiento Empresarial es

aprobado por los jefes de órganos, organismos y entidades nacionales, oído el parecer del sindicato nacional correspondiente, a propuesta de su Director y del Secretario General de la organización sindical correspondiente.

ARTICULO 34.-Los indicadores generales y de eficiencia expresan cuantitativamente los resultados globales a alcanzar en las entidades. Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; están los generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades y los gastos y los de eficiencia vinculados con la calidad de los productos o servicios, productividad del trabajo, costo unitario, índices de consumo de materias primas o energéticos entre otros.

No obstante lo anterior, en casos excepcionales de entidades, fundamentalmente de servicio, que trabajan al costo y que los resultados de su trabajo se expresan en la eficiencia de aquellos a los que presta el servicio; es posible analizar otros indicadores generales para la aplicación de los sistemas de pago por rendimiento.

ARTICULO 35.-Los indicadores específicos, al estar directamente vinculados en el trabajo que desarrolla un colectivo de trabajadores o un trabajador individual, se expresan en volúmenes de productos elaborados, equipos reparados, clientes atendidos u otra forma de medir dicho resultado físico a nivel de la entidad o de una de sus áreas.

ARTICULO 36.-La reducción de costos, gastos y el ahorro energético son indicadores fundamentales a utilizar para potenciar los sistemas de pago por rendimiento en las entidades.

ARTICULO 37.-El sistema de pago a destajo relaciona el salario con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación o conjunto de tareas u operaciones.

ARTICULO 38.-El sistema de pago a destajo comprende las siguientes modalidades:

- a) destajo Individual;
- b) destajo Colectivo;
- c) pago por Acuerdo;
- d) destajo Indirecto;
- e) sistema 1x1;
- f) destajo Progresivo.

ARTICULO 39.-La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

ARTICULO 40.-El destajo individual se basa en la medición de los resultados del trabajo de cada trabajador, y se concreta a través de una tasa salarial que se establece dividiendo el salario entre la norma de rendimiento o multiplicando el salario por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.

ARTICULO 41.-El destajo colectivo relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos (cantidad de producción o servicios) y se concreta en una tasa a destajo colectiva que se calcula utilizando los salarios y las normas de rendimiento o de tiempo.

ARTICULO 42.-La modalidad de pago por acuerdo se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo comprendido en la tarea.

ARTICULO 43.-En la modalidad de pago a destajo indirecto el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. El salario a formar se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tasa salarial de la ocupación o cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos; también puede aplicarse en base al por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende.

ARTICULO 44.-En la modalidad 1x1 el salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio y se emplea al no estar establecidas las normas, pero sí los planes o tareas a cumplir. El salario se determina tomando en cuenta los por cientos de cumplimiento y el salario.

ARTICULO 45.-La modalidad de pago a destajo progresivo se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece en base a tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de las tasas salariales.

ARTICULO 46.-Los sistemas de pago pueden ser modificados siempre que sea necesario, como resultado de una evaluación de las nuevas condiciones técnicas, económicas y organizativas.

ARTICULO 47.-El salario que se emplea como base para el cálculo de las cuantías a aplicar en los sistemas de pago por rendimiento, está conformado por el salario de la escala, el pago por condiciones laborales anormales y los pagos adicionales que legalmente se autoricen para cada caso.

SECCION III

Evaluación y Control de los Sistemas de Pago por Rendimiento

ARTICULO 48.-El Director de la entidad es el máximo responsable de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y debe rendir cuenta periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.

ARTICULO 49.-La evaluación de los resultados de la aplicación de los sistemas de pago por rendimiento se realiza al menos una vez en el trimestre, valorando el comportamiento de los indicadores con relación al plan, con el objetivo de determinar el impacto en la eficiencia y su relación con los ingresos de los trabajadores.

ARTICULO 50.-El Director de la entidad de conjunto con la organización sindical correspondiente, a partir del

resultado de la evaluación del sistema, adopta las decisiones que correspondan a ese nivel para erradicar las deficiencias detectadas, incluyendo la propuesta de suspensión cuando el sistema no garantice los objetivos para los cuales fue aprobado. La suspensión del sistema es con carácter excepcional y la propuesta se eleva al ministerio o entidad nacional superior, que la somete a la decisión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 51.-Los órganos, organismos y entidades nacionales y las organizaciones superiores empresariales controlan que los sistemas de pago por rendimiento aplicados garanticen los objetivos que dieron origen a su aprobación y que no se produzcan pagos sin respaldo en la producción o los servicios.

La Oficina Nacional de Inspección del Trabajo sistemáticamente y de acuerdo al programa establecido realiza inspecciones a los sistemas de pago por rendimiento.

SECCION IV

Forma y Sistemas de Pago a Tiempo

ARTICULO 52.-La forma de pago a tiempo establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. 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.

ARTICULO 53.-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.

ARTICULO 54.-Para la aplicación de la forma de pago a tiempo se emplean los siguientes sistemas de pago:

- a) Tarifa Horaria
- b) Jornal Diario
- c) Sueldo Mensual

ARTICULO 55.-En el sistema de pago por tarifa horaria, la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por el salario básico expresado en horas.

ARTICULO 56.-En el sistema de pago por jornal diario la magnitud del salario se determina multiplicando el salario básico expresado en horas por la jornada diaria establecida.

ARTICULO 57.-El sistema de pago a 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 de dividir el salario básico entre 190,6 horas o por el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

ARTICULO 58.-A los efectos de uniformar el método de cómputo para la determinación de las deducciones por ausencias al trabajo, el tiempo dejado de laborar por motivos de infracciones del horario de trabajo establecido se acumula durante el mes. Las fracciones de hasta 30 minutos del acumulado obtenido, no se toman en consideración y las que excedan de 30 minutos se computan como una hora.

SECCION V

PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES Y LA ORGANIZACION SINDICAL

ARTICULO 59.-La participación de los trabajadores y su organización sindical en la aplicación, control y evaluación de los sistemas de pago, constituyen un factor clave para el incremento de la productividad, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad.

ARTICULO 60.-La administración garantiza la participación de los trabajadores y su organización sindical, desde la etapa de elaboración y presentación de la propuesta del sistema de pago por rendimiento, hasta su implantación, control y su evaluación mensual.

ARTICULO 61.-La dirección de la entidad, de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento del sistema de pago y organiza seminarios para funcionarios y dirigentes sindicales, a los efectos de prepararlos para su aplicación, una vez aprobado.

ARTICULO 62.-La aplicación de un sistema de pago por rendimiento es precedida por la asamblea con los trabajadores donde se les explica el sistema y el reglamento y se recoge el consenso en acta. De no existir consenso, no se puede aplicar el sistema. De igual manera se procede ante cualquier modificación del sistema de pago por rendimiento.

CAPITULO IV

Sobre el Salario de Dirigentes y otros designados

ARTICULO 63.-El salario del personal dirigente de las entidades se establece de acuerdo a la categoría que éstas posean. Las entidades se clasifican en cuatro categorías según la legislación correspondiente.

ARTICULO 64.-Las metodologías para la categorización de las empresas son elaboradas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Las propuestas de categoría son realizadas por los órganos, organismos, entidades nacionales y los consejos de la Administración provinciales y son aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTICULO 65.-Los directores de las entidades están facultados para establecer el salario de los jefes de brigada 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 siempre que no sea igual o mayor al de su jefe inmediato superior. A los jefes de brigada o equipo y especialistas principales se les aplican los sistemas de pago y otros pagos que se establezcan para la actividad que desempeñan.

ARTICULO 66.-Las brigadas constituyen el elemento esencial o primario de las estructuras organizativas y dependen ante todo de la estructura tecnológica existente y de los

requerimientos del proceso de producción o servicios y su estructura de dirección. Pueden integrarse por trabajadores de diferentes categorías ocupacionales.

ARTICULO 67.-El salario de los jefes de turno es de un grupo salarial superior al mayor aprobado para los jefes de brigada que se le subordinan.

Cuando el jefe de turno dirige directamente a los trabajadores, los directores de las entidades están facultados para aprobar su salario el que es superior hasta tres grupos de la escala salarial al del trabajador de la ocupación o cargo de mayor complejidad que se le subordina, garantizando siempre que no sea igual o mayor al de su jefe inmediato superior.

ARTICULO 68.-El salario de los jefes de taller es de un grupo superior al mayor aprobado para los jefes de turno, o de brigada que se le subordinan.

Cuando el jefe de taller dirige directamente a los jefes de brigada su salario es un grupo por encima del mayor aprobado a los jefes de brigada que se le subordinan y cuando dirige directamente a los trabajadores, los directores de las entidades están facultados para aprobar su salario el que es superior hasta tres grupos de la escala salarial al del trabajador de la ocupación o cargo de mayor complejidad que se le subordina, garantizando siempre que no sea igual o mayor al de su jefe inmediato superior.

ARTICULO 69.-Los grupos de trabajo se crean de acuerdo a las características del proceso de producción o los servicios, la estructura de dirección y la plantilla aprobada y pueden integrarse por trabajadores de diferentes categorías ocupacionales.

Cuando los grupos de trabajo cumplan fundamentalmente funciones de carácter técnico, puede designarse a un Especialista Principal, que desempeña además de la dirección, las funciones de un cargo técnico. El grupo debe contar como mínimo, con tres técnicos, incluido el que se designe como Especialista Principal, que adquiere la condición de funcionario.

CAPITULO V

PROTECCION DEL SALARIO

ARTICULO 70.-Las administraciones de las entidades están en la obligación de pagar a sus trabajadores los salarios que les correspondan de acuerdo al cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos y el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.

En correspondencia con lo anterior, las administraciones controlan el tiempo laborado por sus trabajadores para el pago de los salarios, la determinación del cumplimiento de las normas de trabajo, el acumulado de las vacaciones y los restantes derechos y obligaciones de la legislación laboral y de seguridad social.

ARTICULO 71.-Cuando resulte procedente modificar las condiciones salariales existentes, la administración de la entidad previo acuerdo con la organización sindical, lo comunica a los trabajadores con no menos de 15 días de antelación a su ejecución.

ARTICULO 72.-El salario de los trabajadores durante el período de prueba, el de los que formalizan la relación laboral y el de aquellos que son trasladados definitivamente de ocupación o cargo en la entidad; se determina sobre la base de las tarifas o sueldos, los pagos adicionales legalmente establecidos que le correspondan, según el cargo u ocupación que pasan a desempeñar.

No obstante, continúan devengando su salario histórico reconocido aquellos trabajadores que son trasladados dentro de la entidad laboral para una ocupación más compleja y que tiene fijado un salario mayor al de la plaza que ocupaban, pero inferior al histórico.

ARTICULO 73.-El pago de los días de conmemoración nacional y feriados se realiza según lo dispuesto en la legislación vigente.

ARTICULO 74.-El trabajo extraordinario puede adoptar la forma de doble turno, de horas extras o de habilitación como laborables de los días de descanso semanal y es retribuido o compensado en tiempo siempre que el trabajador que lo realice esté vinculado al proceso de producción o servicios.

ARTICULO 75.-Se exceptúan de lo dispuesto en el artículo precedente a los que ocupan cargos administrativos, de dirigentes y técnicos no directamente vinculados a la producción o los servicios; trabajadores que debido a las características de su labor resulten excluidos del control del cumplimiento del horario de trabajo y los que laboran sin supervisión y control directo. La relación de cargos excluidos se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 76.-No se considera como trabajo extraordinario a los fines de su retribución el realizado en los casos de trabajadores que:

- a) cobran un sueldo compensado que tiene incluido el pago de una cantidad de horas de trabajo en exceso a la jornada normal;
- b) se encuentren laborando en la recuperación de la producción o tiempo de trabajo que previamente se les haya retribuido como interrupción laboral;
- c) tienen un régimen de trabajo en virtud del cual laboran todos los días durante dos o más semanas, disfrutando del descanso semanal acumulado al finalizar el período establecido en el mencionado régimen;
- d) debido a la disminución del tiempo de trabajo efectivo por deficiente abastecimiento material y otras causas objetivas, laboran menos de la jornada diaria o semanal, cobrando una garantía o compensación proporcional a dicha disminución;
- e) se encuentren en otras situaciones que se determinen en la legislación.

ARTICULO 77.-Los trabajadores cobran su salario durante el tiempo de la jornada laboral debidamente acreditado en que no concurren a su trabajo con conocimiento de la entidad laboral, de acuerdo con las regulaciones que para cada caso establece la ley, por las causas siguientes:

- a) desempeñar funciones electivas como diputado o delegado del Poder Popular o como juez lego de los tribunales populares;

- b) participar como delegado o invitado en congresos y conferencias que convoque el Gobierno o las organizaciones políticas, de masas y sociales, o en congresos internacionales;
- c) ser citado judicialmente por el tribunal o la fiscalía o por los órganos de investigación;
- d) ser citado o movilizado militarmente;
- e) cumplir misión internacionalista;
- f) ser movilizado en caso de estado de emergencia, desastres naturales o catástrofes u otras circunstancias similares que se determinen;
- g) disfrutar de licencias deportivas y culturales debidamente autorizadas;
- h) estar de licencia por fallecimiento del padre, la madre, el cónyuge, hermano o hermana, hijo o hija;
- i) pasar exámenes médicos programados por la administración de la entidad laboral o en cumplimiento de lo establecido por la legislación vigente;
- j) donar sangre;
- k) estar detenido o sometido a prisión preventiva cuando el acusado no resulta sancionado;
- l) otras situaciones que prevé la ley o decisiones del Gobierno.

ARTICULO 78.-En los casos que así lo establezca la ley, se paga el salario promedio.

Para certificar el salario promedio diario, se multiplica por 8 horas o por las que oficialmente estén establecidas para la jornada, y para certificar el salario promedio mensual se multiplica el promedio horario por 190,6 horas o por las que resulten de la duración de la jornada laboral legalmente aprobada.

En los casos en que el trabajador haya laborado menos de 6 meses se determina teniendo en cuenta el período de tiempo laborado. En las labores cíclicas se calcula tomando como base el año calendario anterior.

ARTICULO 79.-Los trabajadores que se movilizan para cumplir tareas económicas priorizadas se atienen, en cuanto a ingresos, a las disposiciones que sobre garantía salarial y pago por el trabajo están vigentes para las actividades a las que se incorporan.

CAPITULO VI

CONDICIONES DEL PAGO DEL SALARIO

ARTICULO 80.-El salario se paga por el trabajo realizado, estando prohibido adelantarle por cualquier causa, incluyendo el fin de año.

ARTICULO 81.-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. Cuando la ley autorice que tengan plazos de pago diferentes, alguno de sus elementos móviles, se está a lo que las partes en el contrato de trabajo o Convenio Colectivo de Trabajo acuerdan.

ARTICULO 82.-El salario se paga en efectivo o mediante cheque u otro medio de pago o instrumento bancario cuando así está acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 83.-La administración está obligada a efectuar el pago del salario el día programado. Cuando coincida con un día no laborable, se efectúa, al menos, el día laborable anterior. Para cambiar los plazos de pagos del salario es necesario el consentimiento de la organización sindical correspondiente.

ARTICULO 84.-El salario se abona a los trabajadores en el lugar donde ejecutan el trabajo. No obstante, se pueden hacer excepciones a este principio cuando la naturaleza o condiciones del trabajo lo justifican, si así se estipula en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los trabajadores pueden, por razones conocidas y plenamente justificadas, autorizar por escrito a un familiar, compañero de trabajo u otra persona, a cobrar su salario.

ARTICULO 85.-Las entidades laborales pueden efectuar en el salario de los trabajadores igual que en las prestaciones monetarias de la seguridad social a corto plazo, las retenciones siguientes:

- a) las provenientes de embargo por decisiones de la autoridad competente por pensiones alimenticias;
- b) las provenientes de embargo por decisión de la autoridad competente por crédito a favor del Estado, las empresas y los bancos;
- c) por solicitud del trabajador o la trabajadora para cumplir voluntariamente obligaciones contraídas, para realizar depósitos bancarios y otras causas similares;
- d) las demás que autoriza la ley en las cuantías que ésta establece.

El descuento sólo puede ascender hasta un tercio del salario o la prestación, pudiendo alcanzar hasta la mitad de éste en los casos de los incisos a) y b). En el caso de que el descuento sea por la solicitud del trabajador, la cuantía del descuento es la que el interesado expresa.

ARTICULO 86.-El trabajador tiene derecho a examinar los documentos que hayan servido de base para el pago de su salario.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Los Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, teniendo en cuenta la política y los lineamientos trazados y las características propias de dichas instituciones, aprueban las normas y las disposiciones que en materia salarial correspondan aplicar a sus trabajadores.

SEGUNDA: Derogar las resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social siguientes:

1. Resolución No. 604 de 8 de enero de 1981 - Establece tratamiento salarial para los jefes directos de la producción o los servicios.
2. Resolución No. 6 de 21 de abril de 1998 - Regula el Reglamento para la organización salarial y la evaluación de los resultados del trabajo del personal que ocupa cargos técnicos.
3. Resolución No. 9 de 7 de agosto de 1998 - Modifica determinados artículos de la Resolución No. 6 sobre la evaluación del trabajo de los técnicos.
4. Resolución No. 13 de 18 de marzo de 1999 - Modifica en parte la Resolución No. 6 de 21 de abril de 1998.

TERCERA: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se establece.

Publíquese en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.

Alfredo Morales Cartaya
Ministro de Trabajo
y Seguridad Social