



Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Filial Universitaria Municipal Cabaiguán
Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

**Análisis de la fuerza de trabajo en la Empresa de Comercio y
Gastronomía de Cabaiguán.**

AUTOR: Roberto Sánchez Díaz.

TUTORA: MS.c. Naisa Esther Pérez Rodríguez.

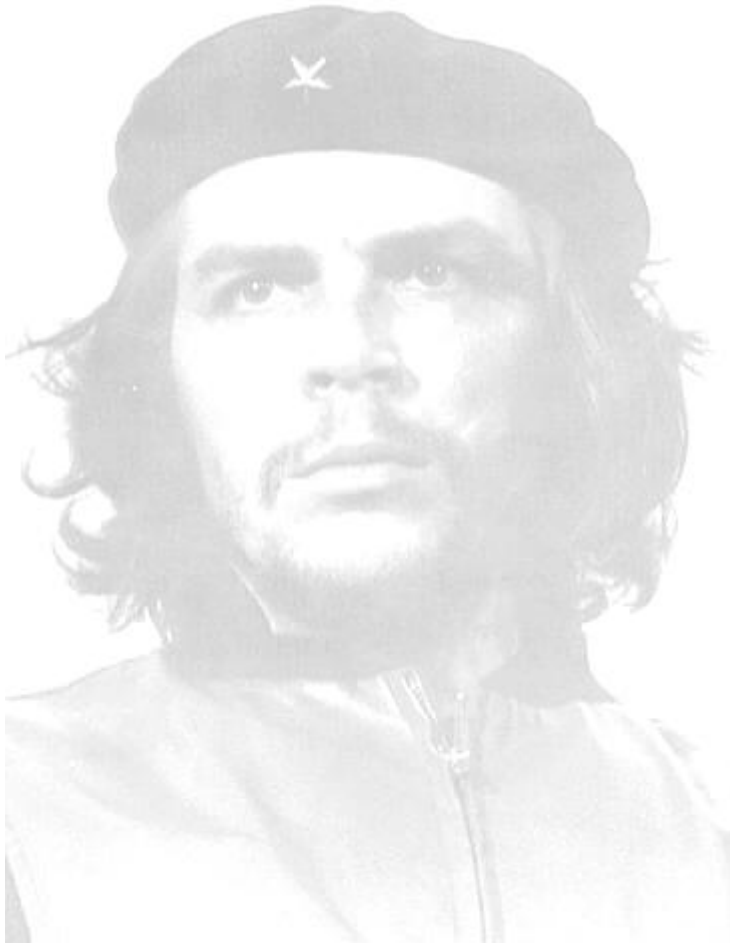
2012

Pensamiento

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



Para ser exitoso no tienes que hacer cosas extraordinarias, haz cosas ordinarias extraordinariamente bien..... Che

Agradecimientos

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Agradecimiento

Con este trabajo llegamos al final del más largo de los caminos y los que me han ayudado están de manera imborrable en mi corazón, quisiéramos dejar constancia escrita como justo reconocimiento.

A los que me han guiado siempre y me hacen crecer el corazón:

Mis Padres

A quien con ternura y amor, alimentan mis días:

Mis Hijos

A quien me desea lo mejor del mundo y me ama incondicionalmente:

Mi Hermana

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

Mis Amigos Odalys, Isbel y Jorge Félix

Al que depositó su confianza en mí, conocimientos y amistad:

Naisa Esther Pérez Rodríguez

A aquel que ya no está físicamente y que nos impulsó a llegar aquí:

Mi profesor Alberto

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

La Revolución

**Mil Gracias!!!
De todo Corazón**

Resumen

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



RESUMEN

Este trabajo investigativo se realizó en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán, perteneciente a la Provincia de Sancti Spíritus, tiene como finalidad evaluar la aplicación de los instrumentos del análisis económico en la fluctuación de la fuerza de trabajo en la entidad objeto de la investigación. El estudio se inicia con una revisión bibliográfica partiendo de los clásicos hasta los momentos actuales, donde se aborda la organización del trabajo, la fluctuación y la capacitación del personal, la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre el mismo, así como las formas de pago que se utilizan según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas. En el capítulo II se describen un conjunto de instrumentos de análisis económico que permitirán analizar y evaluar los factores técnico- económico- organizativos que pueden influir sobre los planes de capacitación y la fluctuación del personal.

SUMMARY

This investigative work was carried out in the Company of Trade and Gastronomy of Cabaiguán, belonging to the County of Sancti Spíritus, has as purpose to evaluate the application of the instruments of the economic analysis in the fluctuation of the work force in the entity object of the investigation. The study begins with a bibliographical revision leaving of the classics until the current moments, where it is approached the organization of the work, the fluctuation and the personnel's training, the productivity of the work and the factors that influence on the same one, as well as the payment forms that are used according to the most modern conceptions that are applied in the Cuban companies. In the chapter II you of they describe a group of instruments of economic analysis that you/they will allow to analyze and to evaluate the factors technician - economic - organizational that can influence on the training plans and the personnel's fluctuation.

Índice

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Introducción	7
Capítulo I. Fundamentación teórica acerca de la Organización del Trabajo y su influencia en los indicadores de Trabajo y Salario.	29
Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.	53
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



INTRODUCCION

Como se conoce, la economía cubana necesita de un constante cambio desde el punto de vista de la dinámica que exigen los mercados internos y externos para poder competir en condiciones de país bloqueado.

De manera gradual, se continuarán aprobando e introduciendo medidas para el mejoramiento de la economía en su conjunto, las que podrán incidir en los indicadores de empleo e ingresos que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, y que su retribución se corresponda con la labor realizada.

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de Organización del Trabajo y su incidencia en la producción, aparece entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de Organización y Redimensionamiento Empresarial, aprobado desde el V Congreso del PCC y ratificados recientemente en el VI Congreso, que en su informe central señala: "Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno uso de los recursos laborales a la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las entidades económicas, en suma, a la eficiencia. Conocer en qué situación se encuentran y con que se cuenta para mejorar no es suficiente, sin una proyección eficiente hacia el futuro las empresas cubanas van camino a la nada con los instrumentos en las manos".

Demostrar que una empresa socialista puede ser eficiente, es lo más revolucionario que se puede hacer en el mundo de hoy. Para ello es necesario revelar las reservas que se pueden obtener de una correcta organización de los flujos productivos y de las reservas materiales, laborales y financieras empleadas, así como mantener un estricto registro y control.

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

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 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.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán, las causas y efectos de la fluctuación, así como la variación de la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto.

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

El análisis económico se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, estas fuentes de información son los Informes estadísticos y de planificación.

Este trabajo investigativo se enmarca en el análisis e interpretación de los indicadores de trabajo y salario, buscando las posibilidades de perfeccionar y evaluar la Organización del Trabajo en la entidad objeto de investigación.

En la actualidad la Empresa de Comercio Gastronomía de Cabaiguán, presenta la siguiente problemática:

- No analizan las causas y efectos de la fluctuación que se manifiesta en la entidad objeto de la investigación,
- No se analizan e interpretan los indicadores de trabajo y salario, buscando las posibilidades de perfeccionar y evaluar la Organización del Trabajo en la entidad objeto de investigación.
- Una evaluación deficiente de los efectos económicos de la capacitación
- No se determina los costos que provoca la fluctuación de la fuerza de trabajo
- No posee instrumentos económicos para evaluar las variaciones de la productividad del trabajo.

Una adecuada utilización y explotación de la fuerza de trabajo, así como una correcta aplicación de los salarios constituyen elementos muy importantes y fundamentales, no solo en la actividad económica y financiera sino también en la ayuda a la toma de decisiones en una empresa y sus estructuras, es de allí que se deriva la necesidad de un buen procedimiento del mismo.

En la Investigación se aplicarán un conjunto de instrumentos de análisis económicos para estudiar y analizar el empleo de la fuerza de trabajo y sus indicadores, lo cual se

analizará teniendo en cuenta las características y forma en que fluyen las informaciones dentro de la misma.

Definición del problema

- El empleo insuficiente de herramientas del análisis económico ha limitado la evaluación de los efectos la fluctuación de la fuerza de trabajo y su incidencia en los indicadores económicos de la empresa.

Objeto de la Investigación

- El Sistema de Organización del Trabajo

Campo de Acción

La fluctuación de la fuerza de trabajo en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

Objetivos de la Investigación:

Objetivo general:

- Evaluar los efectos económicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y su influencia en la productividad del trabajo.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un estudio bibliográfico sobre la Organización del Trabajo y los Salarios.
- Diagnosticar las causas y efectos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- Analizar los indicadores económicos y su variación en correspondencia con la fuerza de trabajo disponible.
- Evaluar la aplicación de los instrumentos del análisis económico en la fluctuación de la fuerza de trabajo en la entidad objeto de la investigación.

En este trabajo se procederá al estudio, análisis e interpretación de los informes estadísticos y de planificación, así como de los indicadores económicos de la entidad objeto de estudio al cierre contable de los años 2010 y 2011 y proyección del 2012, lo que permitirá establecer un procedimiento correcto de análisis para la toma de decisiones efectivas.

Métodos y Técnicas Empleadas

Métodos del nivel teórico

- Histórico-lógico
- Inductivo-deductivo
- Análisis-síntesis

Métodos del nivel empírico

- Observación
- Revisión de documentos
- Entrevistas
- Encuestas

Del nivel estadístico- matemático

- Estadística descriptiva
- Análisis porcentual

Entrevistas

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

Encuestas

Con el fin de evaluar y poder comprobar el grado de información que reciben y tienen los trabajadores de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

Revisión de documentos:

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

Observación

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

Práctica Social

Esta investigación que se ha realizado en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán, podrá ser aplicada en otras unidades donde se realice una actividad similar por el rigor científico y actualidad que presenta la misma, ya que elevará la preparación económica de los trabajadores y dirigentes del sector del Comercio y la Gastronomía, aunque como se dijo anteriormente es aplicable a otras esferas de la economía con extraordinarios resultados debido a su fácil ejecución.

Impactos previsibles de los resultados del proyecto con su utilización

Valor económico y social

El desarrollo de la actividad del Comercio y la Gastronomía, en Cuba y en particular en el municipio de Cabaiguán ha demostrado las enormes ventajas que ofrecen al territorio desde la óptica social y económica ya que constituyen fuente de empleo para la población y un servicio de vital importancia no solo para las empresas sino para todas las familias cubanas.

Valor teórico

Los instrumentos de análisis que se emplean permitirán aportar en lo teórico una herramienta que facilitará la integración y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación y a la vez capacitará a la dirección de la entidad y a los trabajadores como la fuerza productiva esencial de nuestra sociedad.

Valor práctico

Desde el punto de vista práctico la investigación propondrá técnicas de análisis para la realización del estudio que contribuya al perfeccionamiento de los indicadores económicos, su interpretación y la toma de decisiones sobre el uso correcto de la fuerza de trabajo y las formas de remuneración, acercando los planes a la realidad de la actividad económica objeto de la investigación.

Viabilidad de la Investigación

La investigación propuesta es viable de realizar en la entidad seleccionada para su aplicación ya que posee los requisitos técnico-metodológicos indispensables y está plenamente identificada con el proyecto, además cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la culminación exitosa de la misma.

Estructura del Trabajo

Capítulo I. Fundamentación teórica acerca de la Organización del Trabajo y su influencia en los indicadores de Trabajo y Salario.

1.1 Elementos integrantes del Sistema de Organización del Trabajo.

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

1.3 Procedimientos de Trabajo, División y o Cooperación del Trabajo Organización y Servicio al puesto de trabajo Organización de los Salarios.

Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán

2.1 Características generales de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

2.2 La fluctuación de la fuerza de trabajo y sus efectos económicos.

2.3 Influencia de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la productividad.

Capítulo I

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Capítulo I. Fundamentación teórica acerca de la Organización del Trabajo y su influencia en los indicadores de Trabajo y Salario.

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

Engels (1) en sus estudios expresaba que: “ ... en la historia de la humanidad, los agentes son todos los hombres dotados de conciencia, que actúan motivados por la reflexión o la pasión, persiguiendo determinados fines; aquí, nada acaece sin una intención consciente, sin un fin deseado “. Si este es el papel del hombre, que hace y dirige el proceso de la producción mediante su trabajo vivo, es fácil inferir que es de suma importancia garantizar la organización del trabajo del hombre en el proceso de producción.

Lenin pensaba que en toda Revolución Socialista, después de haber resuelto el problema de la conquista del poder del proletariado se iba planteando una tarea esencial: la de aumentar la productividad del trabajo y darle al trabajo una organización superior. Lenin (2) señala 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 dominación de la propiedad socialista sobre los medios de producción condiciona el crecimiento invariable de la productividad del trabajo social; cuanto más elevada es la productividad social del trabajo, tanto mayor es el Producto Interno Bruto, tanto más íntegramente se asegura el bienestar y el desarrollo universal de los miembros de la sociedad.

Estos objetivos de causa y efecto constituyen la ley del crecimiento invariable de la productividad del trabajo social en la sociedad socialista.

La elevación de la productividad social y la eficiencia de la producción es la fuente principal del crecimiento del PIB de la sociedad. Al estudiar el efecto del trabajo social sobre los factores de producción, Rumiantsev (3) señala que "...varias causas multiplican el carácter particularmente imperativo del problema de elevar la productividad del trabajo; la agravación del problema de reserva de mano de obra; el encarecimiento de la energía y las materias primas, el aumento de los gastos en protección del medio ambiente y la necesidad de impulsar la infraestructura. "

Carlos Marx (4) en el Capital señala que: "...La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se encuentran el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la Organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales. "

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

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

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

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

El aumento de la productividad del trabajo no constituye una simple economía de trabajo, sino que representa un nexo tal entre los factores del trabajo que se traduce en una disminución de la suma de los gastos de trabajo y en variaciones en la estructura de dichos gastos. La esencia de la ley del crecimiento de la productividad del trabajo consiste en que los gastos de producción desciendan constantemente y el trabajo vivo se haga cada vez más productivo.

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

García (5) plantea que: "...El aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad solo se logra a través de: La identificación de las personas con el proyecto empresarial. Con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la tecnología de las tareas que abarca a equipos y materiales, el procedimiento de organización que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la Gestión de Recursos Humanos."

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

El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles, desde empresas, uniones de empresas, regiones y países.

Para Bueno (6) "... La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. La productividad es la relación existente entre la producción obtenida y los recursos o factores de carácter general tales como terreno de la empresa, amplitud del mercado sobre el cual opera, grado de capacitación de la entidad (volumen de capital empleado por trabajador, organización, disposición del personal hacia la empresa."

Además existen otros factores externos a la Organización 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 medidas tendentes a incrementar la productividad del trabajo en la entidad pueden tomarse a corto o largo plazo. Para el largo plazo suponen una renovación de los medios de que dispone la empresa, mientras que para el corto plazo se basa en el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, es decir sin alteración estructural. Así mediante el estudio de métodos de trabajo y movimiento, estudio de tiempos y sistemas salariales adecuados, se puede lograr un aumento de la productividad.

Para Samuelson (7) "... la productividad del trabajo se puede definir en término que se refiera 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."

En el análisis realizado sobre la productividad del trabajo y la eficiencia Cuesta (8) emplea 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. También incluye los índices de rendimiento o de productividad del trabajo en sus variadas relaciones: Producción Total / Total plantilla, Producción total / Horas trabajadas.

La Resolución Económica del V Congreso del PCC, 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 para alcanzar el desarrollo económico.

El cálculo de la productividad del trabajo, a 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 de material. Estadísticamente se expresa en pesos y es la relación entre el valor agregado bruto y el promedio de trabajadores.

La productividad del trabajo aumenta, principalmente, a consecuencia de la implantación y al máximo aprovechamiento de la técnica superior, el aprovechamiento del tiempo de trabajo es también un factor importante de la productividad. La utilización racional del tiempo de trabajo, es decir, el aprovechamiento completo de la fuerza de trabajo se asegura, en el socialismo, racionalizando la organización de la producción, liquidando las pérdidas de tiempo, empleando los mejores métodos de trabajo y fortaleciendo la disciplina del trabajo.

Aumentar la productividad del trabajo significa, señala Marx (9) "... 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 ", es decir gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso.

Las reservas de crecimiento de la productividad del trabajo es abordada en forma clara por Pavón (10) quien expresa 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 la Administración de Recursos Humanos (ARH) (11) en otros términos, "... las desviaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de los recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. "

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado, la conjuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la entidad, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, la moral del personal y la cultura organizacional dentro de la misma, la política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluaciones del desempeño.

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

Entre las consecuencias que pueden provocar la fluctuación están

- ❖ Deficiencias de la organización del trabajo.
- ❖ Frena el crecimiento de la productividad.
- ❖ Se incumple el plan de producción.
- ❖ Empeora la calidad de la producción.
- ❖ Aumentan los gastos materiales.
- ❖ 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.
- ❖ Creación de dificultades en otro puesto de trabajo.

La rotación de personal implica determinados costos, los cuales se deben agrupar en costos primarios y secundarios, tratados por (ARH) son:

Costos primarios de rotación del personal

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

Costos secundarios de la rotación del 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 costos podrán tener mayor o menor influencia acorde con el nivel de interés de la organización, aunque se reconoce que la acelerada rotación del personal se convierte en un factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por la empresa con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo, lo cierto es que a mediano y largo plazo causa enormes perjuicios a la entidad, al mercado y a la economía como un todo, incluso al empleado como individuo, o socialmente en relación con su familia.

Los argumentos expresados por Roche (12) "... a favor de una reforma de tiempo de trabajo, es decir el régimen de jornada laboral dimana de la naturaleza cambiante del propio trabajo, para cuyo control es decisivo regular su duración.

Ventura (13) señala que... "La Administración de Recursos Humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y política de retribución de los trabajadores de la empresa. La incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las empresas es un hecho que no admite discusión.

El factor humano puede representar una fuente de financiación muy importante en las empresas donde se ha establecido una correcta política laboral “.

Los elementos de la OCT lo conforman: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicios de los puestos de trabajo, las condiciones y regímenes de trabajo y descanso, la disciplina del trabajo, normación del trabajo y organización de los salarios.

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

Importancia de la Normación del Trabajo

- ❖ Permite evaluar y reflejar el grado de organización del trabajo existente en cada puesto o actividad, así como seleccionar las medidas más racionales.
- ❖ Incide directamente en los niveles de producción.
- ❖ Refleja posibilidades productivas de cada actividad y de los trabajadores que intervienen en ella.
- ❖ Estimula el aporte individual de los trabajadores en base a la cantidad y calidad de su trabajo.

Principales deficiencias actuales de la Normación del Trabajo.

- ❖ Se considera el centro de la organización del trabajo y no el resumen de este.
- ❖ Se norma sin organizar, lo cual no refleja los verdaderos gastos de tiempo y por tanto esconde reservas productivas.
- ❖ No se considera para la planificación y programación de la producción.
- ❖ Altos sobrecumplimientos de normas y planes incumplidos.

- ❖ Actividades más atractivas, por tener normas menos tensas.
- ❖ Normas muy tensas, que elevan intensidad de trabajo y baja calidad de la producción y/o servicios.
- ❖ Procesos de ajustes mecánicos, sin una evaluación profunda de sus causas.
- ❖ Resistencia a la actualización, cuando refleja altos sobrecumplimientos.
- ❖ No se emplea para medir la gestión del personal a tiempo.

García (15) define: "... la organización del trabajo como el conjunto de medidas de carácter técnico-organizativo y de higiene, que permitan conjugar los objetivos de trabajo, los medios de trabajo y al propio trabajo con el objetivo de elevar la producción, la productividad del trabajo y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. "

Según Res 28/2004 (16)...el primer criterio así como el más importante para jugar el acierto de la organización de trabajo es obviamente su eficacia, es decir que se pueden aprovechar al máximo los recursos y obtener la mayor producción posible con el mínimo de los insumos.

Existen situaciones en las cuales los factores que predominan no son los de naturaleza puramente económica. Por ejemplo: si en un lugar de trabajo existen riesgos latentes, dada la seguridad y la salud es preciso invertir más fondos para eliminarlos, habrá que tomar las medidas del caso aunque no se pueda demostrar que tendrán efectos benéficos para la rentabilidad económica.

En general las consideraciones económicas tendrán siempre un peso decisivo en la elevación de un sistema adecuado de organización del trabajo, naturalmente se optará por los principios y soluciones que permitan a la vez aumentar la eficacia y ofrecer a los trabajadores conjuntos de tareas más importantes.

Elementos integrantes del Sistema de Organización del Trabajo

La organización del trabajo en las empresas constituye un sistema en el que

interviene un número determinado de elementos interrelacionados; creando las condiciones laborales óptimas, para que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

Los principales elementos que están directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo

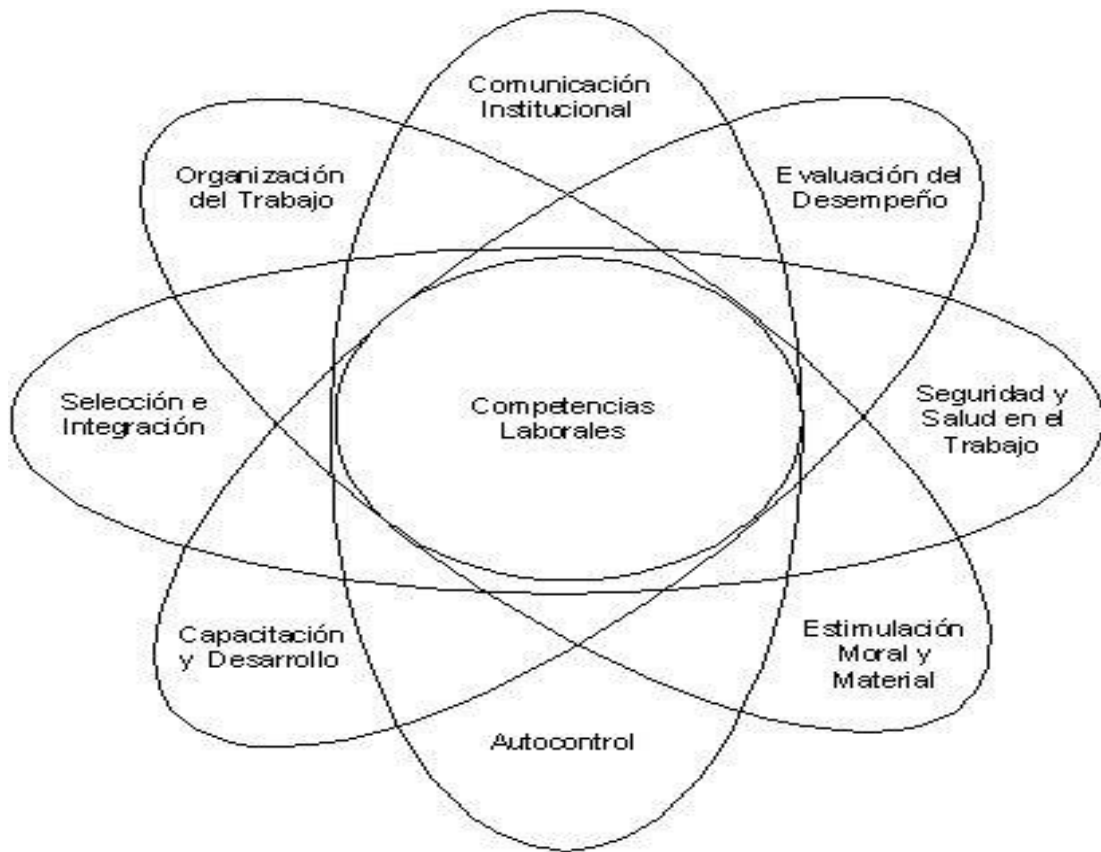
- ❖ División y cooperación del trabajo
- ❖ Métodos y procedimientos de trabajo
- ❖ Organización y servicio de los puestos de trabajo
- ❖ Medición y Normación del Trabajo
- ❖ Condiciones de Trabajo

La organización del trabajo, en aras de garantizar, una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia apropiada de la carga de trabajo al trabajador, durante toda la jornada, aprovechando al máximo su capacidad laboral. Para ello se efectúan los estudios del aprovechamiento de la jornada laboral, los que ponen de manifiesto las causas de las interrupciones y permiten la elaboración de medidas técnico – organizativas para su liquidación.

En general, la organización del puesto de trabajo se encuentra condicionada, en alto grado, por el nivel de especialización del proceso productivo y por el tipo de producción de que se trate. Así, la producción masiva y en grandes series garantiza las posibilidades más amplias para la total aplicación de los principios organizativos del puesto de trabajo, pues permite la descomposición más amplia del proceso productivo en operaciones simples, lo que a su vez simplifica los requerimientos del puesto de trabajo en cuanto a los elementos antes señalados.

En la actualidad se utilizan otros aspectos para evaluar 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. La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, 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.

Los estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes

- a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- b) Sistemática, 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.
- c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control, aportando sus experiencias y sugerencias.

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.

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.

El Diagnóstico y el Plan de Estudios de Organización del Trabajo

Es aprobado por la administración y la organización sindical, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

El director de la entidad es el máximo responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento del Plan, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso. 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, sus trabajadores deben poseer los requisitos siguientes:

- a) Capacidad de aprender, captar y razonar. b) Calidad 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.
- f) Habilidad de comunicación e interacción con los compañeros.

Para la realización de los estudios de organización del trabajo se recibe la preparación, 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.

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

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan con una mayor eficiencia.

Según Enciclopedia Encarta (17 El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, 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 reproducen en la naturaleza y características del trabajo.

En Cuba el sistema de salarios es único en todos los sectores de la economía, se compone de cuatro elementos básicos.

Escala: es el elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan al nivel de toda la economía nacional y se establece la relación cuantitativa que existe 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.

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

Calificadores ocupacionales: son los que clasifican los distintos puestos de trabajo, situándolos 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 elaborar los programas de preparación y elevación de la calificación de los trabajadores.

Elementos que lo integran.

- ❖ La descripción de las ocupaciones o cargos que expresen el contenido de trabajo y el grupo de complejidad de la escala salarial que le corresponde a cada una de ellas.
- ❖ 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.

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

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

Tipos de tarifas:

Tarifas de escala.

Tarifas básicas.

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

A tiempo: es utilizada cuando no es posible normar el trabajo o no resulte factible hacerlo. El trabajador recibe su salario en correspondencia con la tarifa horaria del cargo y con el tiempo realmente trabajado.

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

La forma de pago a tiempo establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado, 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 las ausencias al trabajo, las infracciones del horario establecido, 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.

El pago por resultados constituye la forma principal de retribución del trabajo en la actividad empresarial, tiene como objetivos principales:

Incrementar la productividad.

Disminuir los gastos y costos.

Elevar el índice de utilización de los equipos, los niveles de producción o servicios con la calidad requerida.

Aumentar la calidad de los servicios que se brindan.

Obtener las utilidades previstas en el plan, cumplir los aportes y mejorar el aprovechamiento de la jornada, entre otros.

Constituir mecanismos que sustenten la organización de la producción y del trabajo existente en cada actividad determinada.

Se utiliza para estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores básicos del plan y en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores.

Se utilizan **Sistemas de Pago a Destajo** o Sistemas vinculados a **Indicadores generales y de eficiencia** o **Indicadores específicos**. En cualquiera de los casos sus cuantías constituyen salarios a todos los efectos legales. La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo así como del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

Adquiere particular importancia para la empresa, el empleo racional y eficiente

del trabajo vivo, ya que garantiza el movimiento de los medios de producción y los objetos de trabajo en su transformación, junto con los restantes factores de la producción.

Con relación a este aspecto D'Espaux (18) expresa 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.

Para Tablado (19) "Los asuntos relacionados con la organización, la normación del trabajo, el salario y las formas de pago son aspectos de fundamental importancia en la conjunta de todos los elementos que intervienen en la economía.

Por ello refleja todo el proceso emprendido por el Comandante Che Guevara desde 1962, apoyándose en el Ministerio de Industrias, el Ministerio del Trabajo, íntimamente vinculado a la creación de un sistema salarial, que debía propender a estimular a los obreros y a elevar su nivel cultural y técnico,

de este modo, incrementar el desarrollo de nuestro pueblo.

Los elementos componentes del sistema elaborado bajo la dirección del Che se pueden resumir en los aspectos siguientes:

La escala salarial, los calificadores de ocupación, las tarifas, las normas del trabajo, así como las formas y sistemas de pago. Él pensaba que el sistema salarial a implantar debía estar acorde con el sistema de organización y normación del trabajo, y a su vez constituir uno de los planes fundamentales en que se asentará este último. Con la escala salarial se introducía y sentaba el principio de distribución socialista con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo, al establecer los distintos grados de complejidad de los servicios para todo el país.

La especificidad del método de análisis económico planteado por Berthacón (20) se manifiesta 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.

Sobre los métodos de análisis económico Marx (21) escribió: “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 Marx en El Capital al investigar el precio de la fuerza de trabajo, la plusvalía, norma de ganancia.

Siguiendo el estudio sobre los métodos utilizados en el análisis económico se puede reafirmar que los mismos pueden ser aplicados a la medición de la productividad del trabajo industrial. Al respecto Pavón (22) expresó que...“Los métodos para determinar la productividad del trabajo individual se diferencian en dependencia de los indicadores de medición de la producción

elaborada. Estos son el todo natural, laboral y el del valor, los cuales son aplicados a las diferentes estructuras de la economía”.

La esencia 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 que se presenten.

El objetivo principal del análisis del trabajo y los salarios es la búsqueda constante de reservas internas en el proceso de producción con vista a elevar la productividad del trabajo, que se traduce en la elevación de la eficiencia económica de la producción.

El objetivo del análisis de los indicadores del trabajo y los salarios abordados por Mijailov (23)...” 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.

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 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 y la estructura de la producción y/o servicios.

Las necesidades de la 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.

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, el cumplimiento del orden laboral y el fortalecimiento de la disciplina, mejora el aprovechamiento de la jornada laboral y para tener en cuenta la optimización de la plantilla y su incidencia en el plan de producción y servicios.

Para lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el

papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

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

Los técnico - materiales.

Económicos – sociales.

Cada miembro de la sociedad está interesado en el aumento del salario, pero al mismo tiempo el salario representa un elemento de peso considerable en el costo de producción y por esta razón los intereses de las empresas y de la economía están en la disminución de los costos de producción.

La solución a esta contradicción basada en la reducción de los costos por concepto de salario de los trabajadores se lograría con el crecimiento preferente de la productividad en relación con el crecimiento del salario medio.

La Resolución No. 39/2004 establece el Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario. Tiene como objetivo establecer una política única en relación con las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país.

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

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

En la Resolución No. 26/2006 (se establece el Reglamento General sobre la Organización del Trabajo, que tiene como objetivo las instrumentaciones jurídicas de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la organización del trabajo como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de

los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad, consta de dos capítulos.

En la Resolución No. 27/2006, se establece el Reglamento General sobre la Organización del Salario, que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista. Consta de seis capítulos.

El MTSS estableció la Resolución No. 28/2006 , dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos por lo que el proceso de implantación de los calificadores y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión presidida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue. A los efectos de garantizar su máxima jerarquización, es integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

Mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, se estableció la Resolución No. 29/2006, sobre el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, esta resolución esta dividida en 9 capítulos.

Capítulo II

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la fluctuación de la fuerza de trabajo en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán

2.1 Características generales de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

Mediante la Resolución No. 35 del 2001, dictada por el Ministro de Economía y Planificación José Luís Rodríguez García el 8 de enero del propio año, fue autorizada la fusión de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta con la empresa Municipal de Alimentación y Alojamiento Cabaiguán, denominándose la resultante Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán, subordinada al Consejo de la Administración de este municipio.

A través de la Resolución No 3/2001, emitida por la Asamblea del Poder Popular de Cabaiguán y firmada por Manuel de Jesús Martínez Gil, presidente del Consejo de la Administración Municipal se ratifica esta fusión, cumpliendo el Decreto 42 “Reglamento de las Empresas Estatales”, donde establece en su artículo No. 15, que éstas se crean por Resolución del Jefe del Órgano Local del Poder Popular, al que quedará subordinada, por lo que resulta dictar la disposición de creación de la referida entidad.

Se ubica actualmente en la calle Manuel Brito No. 16, entre Avenida Libertad y Agramonte. Seguidamente se procede a crear las Unidades Básicas sin personalidad jurídica propia, mediante las Resoluciones siguientes:

- ❖ No 8/2005 Unidad Básica no Económica Cabaiguán
- ❖ No 5/2005 Unidad Básica no Económica Guayos
- ❖ No 4/2005 Unidad Básica no Económica Santa Lucía
- ❖ No 3/2005 Unidad Básica no Económica Jíquima – Potrerillo

Con la Resolución No. 1002/2005 del Ministerio de Economía y Planificación, firmada por el Ministro José Luís Rodríguez García, se modifica el objeto

empresarial de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cabaiguán por el siguiente:

- Comercializar de forma minorista productos alimenticios, industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación por cheques.
- Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red comercio y gastronomía.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico, restaurantes, cafetería, centros nocturnos, u hoteles a la población y organismos en moneda nacional.
- Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros de moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista a través de las tiendas Comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
- Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.

Estos son los objetivos fundamentales entre otros que conforman su actividad.

La oficina central tiene la responsabilidad de controlar y dirigir las operaciones comerciales y gastronomías a nivel municipal, para lo que cuenta con personal distribuido en las distintas actividades, ubicados en el área de Comercio, área de Gastronomía, Recursos Humanos, Fiscalización y Control, así como Economía, ésta última, es la encargada de procesar toda la documentación contable y financiera del municipio relacionada con su objetivo empresarial. Su estructura organizativa se muestra en **Anexo 1**

Misión

Efectuar el comercio minorista de productos alimenticios e industriales y ofertar servicios gastronómicos en moneda nacional en el municipio de Cabaiguán, mediante el uso racional de los recursos con niveles de eficiencia y calidad, sobre la base de un incremento continuo de la gestión de compras para asegurar la demanda siempre creciente de los clientes.

Visión

Ser una empresa de referencia por la prestación de servicios gastronómicos y el comercio minorista que efectúa en el municipio de Cabaiguán.

Para esto, se cuenta con ofertas de alimentación variada y diversificada y Unidades para el comercio de productos alimenticios e industriales. El personal está calificado y motivado para realizar el trabajo con eficiencia y todo ello realizado a través de un control económico, financiero y contable. La empresa cuenta con planes de capacitación, pues en el presupuesto anual no se incluye esta, a pesar de eso realiza actividades encaminadas a la superación.

Segmento de la Organización a quienes está dirigida la Estrategia de Preparación y Superación:

Directivos-----	242
Cuadros -----	10
Reservas -----	16
Técnicos -----	107
Servicios -----	646
Administrativos -----	39
Operarios-----	227
Recién graduados en adiestramiento laboral -----	165
Alumnos en práctica pre-profesionales-----	
Instructores y entrenadores -----	8

Resultados del diagnóstico

Resultados de la observación directa.

La observación se llevó a cabo a partir de la participación directa del autor en Consejo de Dirección ampliado realizado en el mes de febrero, donde se pudo comprobar el nivel de profundidad y efectividad del proceso de análisis de la fuerza laboral, su organización y las causas que provocan fluctuación de esta en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía (Ver Anexo No.2).

La selección de los temas para estos encuentros fue suficientemente amplia en materia del análisis de la Organización del Trabajo y los Salarios donde su principal ente es la fuerza de trabajo, los aspectos relacionados con la fluctuación y la incidencia de determinados factores como la capacitación, no fue suficiente, el mayor interés de la dirección de la entidad se centró en la comercialización, la prestación de los servicios, el encarecimiento de las materias primas y la falta de equipos del transporte para cumplir sus planes.

Se observó un alto nivel de motivación e interés por parte de los participantes, ya que cada uno planteó los problemas que más afectan en sus unidades y emitieron sus criterios, con el fin de lograr la correcta utilización de los recursos.

Resultados de la revisión de documentos.

La revisión de documentos se utilizó para esta investigación con el propósito de conocer la profundidad del análisis de los informes presentados al Consejo de Dirección (Ver Anexo No.3).

Al realizar el estudio de las Actas del Consejo de Dirección se pudo apreciar que el mismo se reúne semanalmente, quedando plasmado en dichos documentos el análisis de los indicadores económicos que se debaten, siendo el uso racional de la materia prima, la disminución de los gastos y el ahorro en forma general las cuestiones a debatir. Pero adolece del cuestionamiento de la fluctuación de la fuerza de trabajo y los factores que la provocan.

A partir de la aplicación de este instrumento, se pudo constatar que los análisis sobre Productividad del Trabajo, mediante los datos extraídos de los Estados Financieros redundan en el cumplimiento de la correlación productividad- salario medio, no mostrando interés sobre la necesidad de accionar sobre las formas de organizar el trabajo y los análisis de salario son superficiales, por lo que se carece de elementos que propicien el debate de los elementos que pudieran incidir en las fluctuaciones de este, por tanto no se tiene en cuenta para planes futuros.

Se constató que no existen planes de capacitación.

Resultado de la aplicación de una encuesta a directivos y técnicos que se desempeñan en la actividad de los recursos humanos y de gestión en la entidad.

La entrevista persiguió como objetivo constatar la efectividad del proceso de análisis de la Organización del Trabajo y los Salarios y la incidencia de la fluctuación de la fuerza laboral sobre esta, en función de la toma de decisiones en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía. Este instrumento fue aplicado al Director Económico, al Especialista en Planificación, al Director de Capital Humano y a un Técnico en OTS (Ver Anexo No. 4).

Al preguntar si se considera necesario el proceso de análisis de la incidencia de las fluctuación de la fuerza de trabajo sobre la Organización del Trabajo, argumentando su respuesta, el 100% de los entrevistados respondieron de forma positiva alegando que a través de este proceso se puede conocer la situación que presenta la entidad y la necesidad de retener a esta, buscando las causas que la motivan lo que será favorable para períodos futuros.

Al referirse a la periodicidad con que se efectúa este proceso, el total de entrevistados respondió que el mismo se lleva a cabo de forma trimestral.

Con respecto a si son suficientes o no los resultados mostrados, el 40% afirmó que sí, mientras que el 60% manifiesta inconformidad, puesto que este proceso se lleva a cabo en esta entidad de manera superficial; planteando que los análisis son incompletos, no pudiendo accionar sobre las causas que inciden en las fluctuaciones significativas de la Fuerza de Trabajo.

Al analizar los resultados de este instrumento se puede afirmar que el mismo cumple su objetivo, ya que se comprobó que esta entidad no todas las acciones se encaminan al análisis de la Organización del Trabajo

Además tiene la necesidad de:

1. Investigar las causas que han dado origen a la excesiva rotación o fluctuación del personal en la organización.
2. Estudiar la fluctuación potencial que pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización, ya que conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la entidad.
3. Proponer un programa de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso
4. Conocer las necesidades de aprendizaje de los trabajadores y en función de facilitar su preparación.

De los distintos instrumentos aplicados se puede resumir que la empresa presenta debilidades internas tales como;

1. Déficit de recursos humanos.
2. Insuficiente calificación y capacitación de los trabajadores.
3. Falta de motivación.
4. Falta de conocimientos acerca de la ética.
5. No haber logrado que los trabajadores conozcan y tengan acceso a los manuales de procedimientos de la actividad del comercio y los servicios.
6. Contar con cuadros que deben fomentar preceptos del Código de Ética, lo que demuestra falta de ejemplaridad y liderazgo.
7. Bajos puntajes en valores tan importantes como la responsabilidad, la

disciplina y el sentido de pertenencia.

8. Algunos trabajadores no conocen los objetivos estratégicos de la empresa y no participan en su conformación.
9. Necesidad de una sistematización en la selección, preparación y formación del personal en sentido general que nos permita enfrentar los requerimientos actuales y futuros, fortaleciendo las capacidades técnicas y de gestión.
10. Falta de cultura integral de negocios y servicios al cliente, así como de una amplia orientación comercial.

2.2 La Fluctuación de la fuerza de trabajo y sus efectos económicos.

En la Psicología del trabajo resulta una cuestión de interés básica: el problema de la fluctuación laboral y cómo la motivación, la satisfacción y el clima organizacional influyen en este movimiento de los trabajadores. La actividad laboral es el medio de existencia social del hombre, su análisis concreto permite describir la diversidad de manifestaciones de la interacción psíquica de las personas en los grupos dentro de la sociedad.

Se entiende por **fluctuación de la fuerza de trabajo** como la movilidad que parte de un problema sociológico general. Bajo movilidad social se entiende el paso de la persona o del grupo de personas a otras posiciones sociales dentro la sociedad.

La movilidad social envuelve tanto al ascenso como al descenso social (por ejemplo, la adquisición de una nueva posición profesional, de acuerdo con la calificación obtenida), el paso a otro estado demográfico (por ejemplo, el matrimonio y una fundación de la familia), así como también el cambio territorial (por ejemplo, el cambio de empresas o del lugar de vivienda.)

La movilidad social se ejecuta a menudo, sobre la fluctuación de la fuerza de trabajo; la fluctuación rebasa el marco de la movilidad social (por ejemplo, el caso de la baja de un trabajador por causa de muerte).

La fluctuación se relaciona con la salida espontánea de la fuerza de trabajo, que se fundamenta en decisiones individuales, otras veces en la salida masiva de la fuerza de trabajo. Es posible también abarcar las salidas y las entradas de la fuerza de trabajo bajo el concepto de fluctuación. Esto correspondería a la consideración de la fluctuación desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, como forma de la movilidad social y estaría también en correspondencia con el sentido de la palabra, porque fluctuación significa "correr de un lado a otro, cambiar". También desde el punto de vista empresarial, la fluctuación se representa, no sólo como la salida y los costos que la fluctuación, por ejemplo, son producidos, no sólo por medio de las deserciones, sino también mediante los trabajadores de nueva incorporación.

La fluctuación de la fuerza de trabajo es el conjunto de los cambios de los puestos de trabajo. Éste comprende, tanto las entradas y salidas (de la empresa y hacia la empresa) como también los cambios de puestos de trabajo dentro de la misma.

La empresa no ve un problema en la entrada, sino, en la salida de la fuerza de trabajo. La salida es el acto determinante que hace necesario el esfuerzo para la nueva obtención de una fuerza de trabajo. Por consiguiente, a la empresa también le interesa, en primera línea, saber por qué la fuerza de trabajo se va y no por qué viene. En consecuencia, cuando se habla de las "causas de la fluctuación", se tienen siempre entre ceja y ceja las causas de la salida. En el mismo sentido se habla entonces de una "alta fluctuación" cuando muchos trabajadores abandonan la empresa y tienen que ser sustituidos.

Causas de la Fluctuación

Se conoce e indica que la fluctuación se origina de la contraposición de los intereses de tres sujetos: la empresa, el trabajo y la economía nacional. Desde el punto de vista de la economía nacional en su conjunto, es indispensable una determinada cantidad de fluctuación. Las formas de la

movilidad social que se mencionan al principio, son consecuencias de la dinámica de la economía socialista y reciben impulsos especiales a través del progreso científico técnico.

Los cambios estructurales en la economía, la construcción de nuevas empresas, la eliminación de los métodos de producción y otros procesos atrasados exigen, no solamente el cambio de los puestos de trabajo, sino también, la transformación del nivel de la calificación de los trabajadores que, por ejemplo, pueda estar unida con una delegación para el estudio o con la ampliación de los conocimientos y experiencias en otras empresas.

Desde el punto de vista de la empresa la fluctuación es considerada como indeseable. La salida de un trabajador, da igual en qué dirección y con qué motivación vaya, pues provoca en todo caso gastos a la empresa sin tomar en consideración la producción a causa de la desocupación temporal del puesto de trabajo.

Una alta fluctuación contradice los intereses de la empresa en la formación y la efectividad de una plantilla de personal que se distingue por un conocimiento destacado en las condiciones de la empresa, por la capacidad técnica necesaria en la entidad, por una alta unidad empresarial y una alta preparación para el trabajo, así como otras propiedades. Distintamente, se llama la atención sobre que una alta fluctuación repercute desventajosamente sobre las fuerzas del trabajo retrasadas.

Esto puede acarrear un empeoramiento del clima del colectivo, sobre todo, por la sensación del trabajador de que a él se le escaparon determinadas ventajas.

Por ejemplo: (el recibir un salario más alto en otra empresa) esto conduce un desviado en el trabajo y una reducción del rendimiento de trabajo, así como un desinterés por la calificación, por los resultados de la ejecución de los planes de la empresa.

Desde el punto de vista propio del trabajo, la fluctuación (más exactamente: es el cambio de puesto de trabajo, partiendo de su decisión) parece como una posibilidad de adaptar mejor su actividad y las condiciones de trabajo dadas a sus capacidades, y sus ideas sobre el modo de vida correcto. Esta posibilidad puede ser, seguramente ficticia aquí y allá. Pero ella también, a menudo, está ligada con el objetivo de desarrollo de la personalidad de los trabajadores propiamente, por ejemplo, cuando ellos buscan una mejor posibilidad para la calificación en el oficio.

En tal decisión el trabajador se toma en consideración también los intereses de su familia (y su papel en la familia), por ejemplo, cuando a él le importa una reducción del tiempo de permanencia o un determinado régimen de horario de la jornada de trabajo y estas ventajas pueden ser realizadas mediante un cambio de empresa, o igualmente, un cambio de puesto de trabajo, él trata reiteradamente también de apartarse de las dificultades de la integración en el colectivo viejo y, de este modo, mejorar su situación, por lo cual tales dificultades de integración pueden ser causadas tanto por el colectivo (mala calidad de las relaciones humanas) como por el mismo, también (deficiente capacidad de ordenamiento, excesivas expectativas frente al colectivo) o por medio de ambos.

Se origina además la exigencia, precisamente bajo la consideración de las llamadas necesidades sociales generales, se considera también la fluctuación bajo un ángulo visual de la sociedad en su conjunto. Esto es ya por ende necesario, por muchos de los aspectos precedentes que sobreponen. Así, por ejemplo, no solamente la empresa, sino también la sociedad, están interesadas en la formación de las plantillas del personal, porque aquí se imprimen y se dejan consolidar más fuertemente las actitudes y las formas de conducta adecuadas. Por otro lado, los gastos de la fluctuación golpean desfavorablemente en los libros contables no solamente de la empresa, sino de toda la economía en su conjunto y con ello la sociedad.

Tipos de situación que se presentan como salida en la empresa.

Primero

La fluctuación no evitable (salidas naturales por muerte, invalidez, entrará a la situación de jubilado.). En este caso la sociedad tiene solamente posibilidades de desarrollo muy reducidas.

Segundo

La fluctuación solamente necesaria (el pase al servicio militar en las Fuerzas Armadas Revolucionarias, delegación al estudio, delegación a las empresas de mayor importancia, pase al cumplimiento de una pena). Aquí la fluctuación se promueve en razón de las necesidades.

Tercero

La fluctuación socialmente defendible (cambio de puesto de trabajo con el objetivo de una reunión familiar, el desarrollo profesional de los trabajadores, la ampliación de los conocimientos y experiencias, el mejor empleo de las capacidades propias). Aquí ella no refrena sin estimularla directamente, por ejemplo mediante medidas previamente planificadas.

Cuarto

La fluctuación socialmente rechazable (indeseable), como resultado de conflictos que son evitables, quiere decir, cambio de puesto de trabajo sin utilidad para la sociedad y sin consecuencias claramente positivas, como modo de vida socialista de los trabajadores (Stollberg 1986).

Los grupos de motivos esenciales que la salida originada propiamente por iniciativa de los trabajadores, abarcan:

Primero

El contenido de trabajo, no corresponden al nivel de exigencia de los trabajadores, especialmente de su calificación. Esto es aquí mayormente, la persistente falta de exigencia que conduce a la insatisfacción en la actividad y

que lleva al aspirado cambio de puesto de trabajo.

Segundo

Las condiciones materiales de trabajo se hallan en contradicción con las posibilidades y los deseos de los trabajadores. Este caso puede ser el del trabajo físico muy pesado y monótono así como en el trabajo riesgoso para la salud, cuando ambos perjudican fuertemente el bienestar individual.

Tercero

El clima social en el puesto de trabajo empuja al rechazo. A menudo las perturbadas relaciones con los superiores juegan aquí un papel importante. Por lo general, las diferencias personales con los compañeros directos de trabajo son consideradas de mucho peso. El rechazo del clima social se puede extender a las relaciones humanas en general, pero también al nivel de desarrollo de la democracia socialista de la esfera del trabajo.

Cuarto

Mediante un cambio de puesto de trabajo, el trabajador cree poder mejorar su situación (más altos ingresos).

Quinto

Mediante un cambio de puesto de trabajo, el trabajador, según sus ideas, cree poder formar mejor su modo de vida y el de su familia (tiempo de viaje más corto, exclusión de un determinado sistema de turnos, generará bien de la empresa).

Sexto

El cambio de puesto de trabajo será irremisible por causas familiares (por ejemplo, cuando la familia se muda para otro lugar a causa del traslado de los cónyuges, cuando un miembro de la familia tiene que hacer, en forma apremiante, un cambio de lugar de vivienda por causas de salud.).

Los elementos fundamentales que componen la actividad son el objeto y el sujeto de la actividad. El objeto de la actividad humana es aquello a lo cual ésta

se dirige; puede ser la naturaleza, las relaciones sociales y el propio hombre. La importancia psicológica del objeto de la actividad consiste en que a través de él, se transmite la experiencia social.

El volumen de ejecución de una entidad depende del número de trabajadores allí empleados y de la productividad del trabajo. Por eso al acometer el análisis de la fuerza de trabajo es necesario establecer cuantas personas trabajan en la empresa dada y su categoría ocupacional.

Es necesario en el estudio de la fuerza de trabajo realizar un análisis de su composición por edad y sexo, lo cual permitirá conocer aspectos tales como: edad, promedio de edad, proximidad a la edad de retiro.

No siempre la fluctuación es negativa y en algunos casos es necesaria, por ejemplo cuando el trabajador va a laborar a obras prioritizadas o cuando al cambiar de puesto de trabajo puede utilizar mejor su calificación, puede suceder también que al irse resuelva sus dificultades personales.

La fluctuación se analizará 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) Fallecimiento b) Salida del País.

Análisis de la Fluctuación por grupos de Edades:

<u>Grupos de edades (años)</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Total	732	1242
De 20 a 24	6	21
De 25 a 29	19	46
De 30 a 34	122	211
De 35 a 39	204	405
De 40 a 44	127	307
De 45 a 49	116	128
De 50 a 54	118	112
De 55 a 59	20	12

En la tabla anterior se observa que la mayor parte de los trabajadores que fluctúan se encuentran entre las edades de 35 a 39 años, son personas jóvenes en los cuáles se puede gastar en capacitación y explotar la experiencia profesional que para este momento han alcanzado

Coeficientes de Fluctuación

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

1. Coeficiente de fluctuación por decisión del trabajador por causas de índole personal.

$$KIP = \frac{B}{PT} * 100$$

2. Coeficiente de fluctuación por decisión del trabajador por causas de índole laboral.

$$KIL = \frac{B}{PT} * 100$$

3. Coeficiente de fluctuación por decisión de la administración

$$KAD = \frac{B}{PT} * 100$$

4. Coeficiente de fluctuación por otras causas.

$$KOC = \frac{B}{PT} * 100$$

5. Coeficiente de fluctuación total.

$$KFT = \frac{B}{PT} * 100$$

6. Coeficiente de baja total.

$$KBT = \frac{B}{PT} * 100$$

Donde:

B = Número de bajas por fluctuación.

PT = Promedio de trabajadores.

BT = Bajas totales.

A continuación se muestran algunos instrumentos para evaluar la fluctuación en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

- a) Fluctuación provocada por causas de índole laboral.

INDICADORES	Año Base 2010	Año Corriente 2011
Condiciones de Trabajo Anormales		
Inconformidad con el salario		
Falta de estímulos.	82	70
Escasa posibilidad de superación.		
Inconformidad con los métodos de dirección.	264	226
Deficiente organización del trabajo	162	106
TOTAL	508	402

b) Fluctuación provocada por causas de índole personal.

INDICADORES	Año Base 2010	Año Corriente 2011
Atención a hijos y otros familiares	30	18
Problemas de vivienda		
Lejanía del centro de trabajo		4
Carencia de círculos infantiles o seminternados	46	38
Inconveniencia con el horario de trabajo	32	66
TOTAL	128	126

c) Fluctuación provocada por decisión de la Administración.

INDICADORES	Año Base 2010	Año Corriente 2011
Sanción laboral	22	10
Ruptura del contrato	312	603
TOTAL	334	613

d) Fluctuación por otras causas.

INDICADORES	Año Base 2010	Año Corriente 2011
Fallecimientos	8	6
Salidas del país	10	12
Otras causas	64	83
TOTAL	82	101

e) Fluctuación Total.

INDICADORES	Año Base 2010	Año Corriente 2011
Total de trabajadores que han fluctuado	714	1224
Otras bajas que no causan fluctuación	18	18
TOTAL	732	1242

Tabla Resumen

	Año 2010		Año 2011	
		%	DATOS	%
KIL	508/1095	46.39	402/1185	33.92
KIP	128/1095	11.69	126/1185	10.63
KDA	334/1095	30.50	613/1185	51.73
KOC	82/1095	7.49	101/1185	8.52
KFT	714/1095	65.20	1224/1185	103.29
KBT	732/1095	66.84	1242/1185	104.81

La mayor parte de la fluctuación fue provocada por causas de índole laboral y por decisión de la administración, a continuación se muestran los motivos:

- Inconformidad con el salario
- Falta de estímulos
- Sanción Laboral
- Salidas del País

El índice de rotación real se calcula de la siguiente forma.

El número de trabajadores de nuevo ingreso, menos el número de trabajadores que causan baja, entre el promedio de trabajadores multiplicado por 100.

Altas – Bajas / Promedio de Trabajadores * 100

465 -268/1185 * 100= 16.62 %

En el año 2011 hubo un déficit de personal de un 16.62 % lo que muestra que existe inestabilidad en la fuerza laboral.

Es importante señalar que muchas de las causas de índole laboral son problemas inherentes a la falta de atención al hombre, lo cual incluye entre otros aspectos a las condiciones de trabajo, relación jefe – subordinado, participación en la toma de decisiones.

La experiencia ha demostrado que cuando se produce el traslado de un trabajador no siempre se registra con exactitud el motivo que lo provoca, en ocasiones, porque la dirección de la empresa no considera relevante hacerlo y en otras porque algunos trabajadores prefieren declarar una causa distinta de la real, si con ello eluden entorpecimientos para su salida.

Por estas razones, es recomendable que cuando la dirección de la entidad conozca la decisión de un trabajador de abandonar el centro, y no sea posible persuadirlo a que desista de sus propósitos, al menos debe lograr que quede precisado el motivo por el cual el trabajador tomó tal decisión, para entonces después poder emprender las posibles acciones para la reducción de la fluctuación.

En lo esencial existen dos vías para el estudio de la fluctuación o inestabilidad de los trabajadores, estas son:

- 1- Análisis de la información estadística que se elabora en las empresas.
- 2- Empleo de técnicas para la recogida de información (encuestas).

Otro instrumento puede ser la información que se emite mensualmente, que es donde se recoge la fluctuación de toda la provincia y se realiza un estudio de las unidades o áreas que presentan mayor fluctuación, analizando los motivos y causas que las originaron.

Hay estudios realizados que revelan que muchos trabajadores de la empresa abandonan sus trabajos, debido a las condiciones de trabajo inapropiadas, incluyendo dentro de estos la mala relación que se mantiene con el administrador, siendo este motivo aún más importante que el salario deficiente. Estos estudios sirven para confirmar que existen otras metas personales además de la obtención de un buen salario. Por ello los directivos de este sector deben hacer lo posible por mejorar las condiciones de trabajo, en particular los salarios. Es innegable que una buena remuneración es importante, pero también es evidente que otros factores podrán contribuir más a la retención de los trabajadores.

Ejemplo de esto puede ser:

- ❖ 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 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 y críticas y sugerencias en privado.
- ❖ Los trabajos pocos placenteros deben ser compartidos por todos los empleados.

Las buenas relaciones humanas podrán constituir el factor más importante en la administración de la mano de obra. Dentro de ella está la de mantener una

actitud amistosa, lealtad, confianza, respeto mutuo, la habilidad para delegar autoridad y la disponibilidad para escuchar las sugerencias y quejas de los empleados.

El movimiento de trabajadores de una actividad a otra, dentro de la empresa o entre empresas diferentes, ocasiona pérdidas económicas. Estas pérdidas pueden expresarse como volumen de producción dejado de realizar en un determinado tiempo, y se pueden considerar en dinero o términos físicos de producción.

Para dicho cálculo se empleará la siguiente fórmula:

$$PEf = Ptd * HDF$$

Donde:

PEf = Pérdidas económicas por fluctuación.

Ptd = Productividad del trabajo diario.

HDF = Hombres – días perdidos por fluctuación.

En nuestro país también se deben analizar la existencia de otros factores que influyen en la fluctuación y son los de carácter socio – económico, entre estos se encuentran los siguientes: edad, sexo, calificación, escolaridad, antigüedad en el centro, entre otros.

Análisis de la productividad diaria

Año	Producción Mercantil	Promedio de Trabajadores	Días trabajados	Productividad del Trab. Diaria
2010	11500.6	1095	342735	10.5
2011	15086.3	1185	370905	12.73

Análisis del efecto conjunto

Año	H – D perdidos por fluctuación	No. de personas que fluctúan	Promedio H – D perdidos por fluct.
2010	13176	732	18
2011	20617.2	1242	16.6

Tabla Resumen

Año	Promedio H – D perdidos por fluctuación.	No. de personas que fluctúan	H – D perdidos por fluctuación	Productividad Diaria	Pérdidas (Pesos)
2010	18	732	13176	10.5	138348.00
2011	16.6	1242	20617.2	12.73	262456.96

Resumen analítico:

Año 2010
PEf = PT * HDF
= 10.5 * 13176
= 138348.00 pesos

Año 2011
PEf = PT * HDF
= 12.73 * 20617.2
= 262456.96 pesos

Como se observa la fluctuación ha generado pérdidas para la organización, incrementándose significativamente en el año 2011, lo cual debe ser analizado por la dirección de la misma.

2.3 Influencia de la fluctuación de la fuerza de trabajo en la productividad.

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

La exigencia del análisis económico brinda las herramientas para el estudio de la dinámica de un fenómeno y con ello la posibilidad de determinar las medidas que correspondan para la erradicación de las dificultades presentadas en el período analizado.

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 referidos al VAB (Y), el

Promedio de trabajadores (L) y la productividad (P) tomando diferentes periodos de comparación.

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 sinergia en la misma.

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

$$VAB = (PT \cdot T) + (T \cdot PT_0) + (PT \cdot T)$$

Donde:

VAB= Variación del Valor Agregado Bruto.

PT = Variación de la Productividad del Trabajo.

T = Variación del Promedio de Trabajadores.

PT₀ = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

T₀ = Promedio de Trabajadores en el Periodo Base

(Plan). Se debe determinar las variaciones:

$$VAB = VABr - VABp$$

$$PT = PTr - PTp$$

$$T = Tr - Tp$$

$$PT = VAB / T$$

Indicadores	U/M	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	Dif (R-P)	% R/P	Plan 2012
Producción Mercantil	Mp	11500.6	15109.6	15086.3	(23.3)	0.99	14166.6
Valor Agregado	Mp	11113.1	14716.4	14604	(112.4)	0.99	12707.7
Fondo de Salario	Mp	3714.9	3491.9	3538.3	46.4	101.3	3060.2
Promedio de Trabajadores.	U	1095.0	1082.0	1185.0	103.0	109.5	1025.0
Productividad	P	10148.9	13601.1	12324.0	(1277.1)	0.90	10330
Salario Medio	P	339.3	322.7	298.6	(24.1)	0.92	249.0
Gasto Salario x Peso	P	0.32	0.23	0.23	0	1	0.22

Análisis de la variación del valor agregado bruto

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_o) + (\Delta T * PTo) + (\Delta PT * \Delta T)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_o) + (\Delta T * PTo) + (\Delta PT * \Delta T)$$

$$\Delta VAB = (-1277.1 * 1082) + (103 * 13601.1) + (-1277.1 * 103)$$

$$\Delta VAB = -1381822.2 + 1400913.3 + (-131541.3)$$

$$\Delta VAB = 19091.1 - 131541.3$$

$$\Delta VAB = -112.4 \text{ MP}$$

Cuadro Resumen:

ΔVAB	MP	%
ΔPT	(1381.8)	1229.4
ΔT	1400.9	(1246.3)
Efecto Conjunto	(131.5)	116.9
Total	(112.4)	100

Del análisis realizado se comprobó que la ΔVAB estuvo motivado

profundamente por aumento del promedio de trabajadores en 103 que influyó negativamente en 1277.1 pesos, el VAB se redujo en 112.4 pesos, además la combinación de la variación de la productividad del trabajo con el aumento de los 103 trabajadores influyó en que el VAB se redujera en forma significativa.

Este análisis demuestra la influencia decisiva que tiene la productividad del trabajo en el VAB, así como el aseguramiento de su personal, principalmente obreros preparados y capacitados para la labor que realizan. En el caso analizado se entiende una plantilla sobredimensionada sin respaldo de salario, lo que provoca una fluctuación demostrada en los análisis anteriores.

Conclusiones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Conclusiones

1. Para la investigación se ha empleado bibliografía actualizada, así como Resoluciones y Normativas del MTSS y las Norma Cubana (NC485-7:2006) Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Registro.
2. La causa que más incide en la rotación laboral son las decisiones administrativas de Comercio y Gastronomía, así como las condiciones laborales.
3. La productividad se ve afectada por las pérdidas económicas que causa la rotación del personal, debiendo adicionarle los gastos de capacitación no planificados.

Recomendaciones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Recomendaciones

1. Se debe evaluar periódicamente los índices de fluctuación para tomar las medidas adecuadas en las entidades de mayores incidencias en los mismos.
2. Realizar análisis económicos mensuales donde se apliquen los instrumentos propuestos y sus resultados sean del conocimiento de los trabajadores.

Bibliografía

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Engels, Federico: "Ludwing Feverbach y el fin de la Filosofía Clásica Alemana en Carlos, Marx – Federico Engels. Obras escogidas 1t. Editorial Cartago. Buenos Aires, 1957- P. 705.
2. Una Gran Iniciativa. Obras Completas Tomo 39. Moscú. Editorial Progreso, 1960-P. 21.
3. Rumiantsev V. Economía Política del Socialismo. Primera Fase del Modo de Producción. Moscú. Editorial Progreso, 1980- P. 655.
4. Marx, Carlos. El Capital. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 1973- P. 13 – 14.
5. García Marrero, Agustín. Economía de la Empresa Cañera. La Habana. Editorial Ciencia y Técnica, 1988- P. 227 –238.
6. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos, La Habana, 1999.
7. Bueno, Eduardo. Economía de Empresa Análisis de las Decisiones Empresariales- P. 452 –466.
8. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de G.R.H. La Habana. Edit Acade 1999 – P. 121 – 125.
9. Pavón González, Ramiro.- Reservas de Crecimiento de la Productividad. Universidad de Oriente. Departamento de P.E.N, 1986 – P. 1 – 25.
10. Administración de Recursos Humanos- P. 341 – 349.
11. Roche, William K. Análisis Internacional Sobre Reparto del Trabajo y Creación de Empleo. Revista Internacional del Trabajo. (Ginebra), 1996- P. 139 – 142.
12. Ventura Victoria, Juan. Análisis Competitivo de la Empresa. Un Enfoque Estratégico – España: Editorial Civitas S.A., 1994- P. 150 – 158.
13. Martínez Figueroa, Antonio. Organización y Planificación Agropecuaria- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1986- P. 67 – 77.
14. Resolución # 28 del Ministerio del Trabajo año 2004.

15. Enciclopedia Encarta.
16. D'Espaux Fernández; Luís M. Análisis Económico de Empresas Industriales. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1990- P. 139 – 186.
17. Tablado Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Guevara – La Habana. Editorial Casa de las Américas, 1987 – P. 125 – 129.
18. Berthacón Matalón, Dora. Apuntes Sobre Análisis de la Actividad Económica: Fuerza de Trabajo y su Productividad – La Habana. Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1981 – P.23 – 31.
19. Pavón González, Ramiro. Índices y Métodos de Medición de la Productividad del Trabajo. Universidad de Oriente. Facultad de Economía, 1987 – P. 9 – 20.
20. Mijailov, Vasili. Sistema de Métodos para el Análisis Económico de la Actividad de la Eficiencia Industrial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1987- P. 141 – 182.

Bibliografía

- Apalkov, Vladislav y Coautores (1985. P.21-29). 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.
- Alhama, Rafael y Coautores (2001. P 72.). Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Barranco, F. J.(1993) Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide .
- Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista IPS(1996). La Habana. No 2 Febrero.
- Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS(1996). La Habana Boletín 081.Oportunidades Comerciales.
- Concepción, Manuel (1997). Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV. Febrero.
- Colectivo de autores(1984). Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política.
- Colectivo de Autores(1999). El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial "Félix Varela ", P 191 – 196.
- CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
- Cuesta Santos Armando.(2005), Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana. Pág. 349.
- Del Llano, Eduardo(1987). La productividad del trabajo y factores de su aumento. La Habana. Universidad de La Habana. P 5 – 85.
- D' Ángelo Fernández, Ovidio(1980). La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59.. P 71 – 112.

- Ferrial Molina, Vivian (1995). El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS.
- González Lora, Roberto (1985). Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87,. – P. 110 – 119.
- González, L (1979). Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales.
- Linares Cervela, Luís(1981). La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. — P. 37 – 50.
- Manual de la Política de Empleo (1993). Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS . Ciudad de la Habana,. P. 32 – 96.
- Norma Cubana (NC 486:2006) Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Vocabulario.
- Norma Cubana (NC 487:2006) Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Registro.
- Norma Cubana (NC 488:2006) Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Implementación.
- Plan 2006. Instrucciones para su elaboración – MEP.
- Recio, E. M.(1986). La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana 8 de Noviembre de 1997.
- Resolución Económica del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana abril 2011).
- Resolución 1.8/05. Reglamento General sobre Recursos Laborales MTSS.
- Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
- Resolución No. 26 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 27 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 28 del 2006 del MTSS.

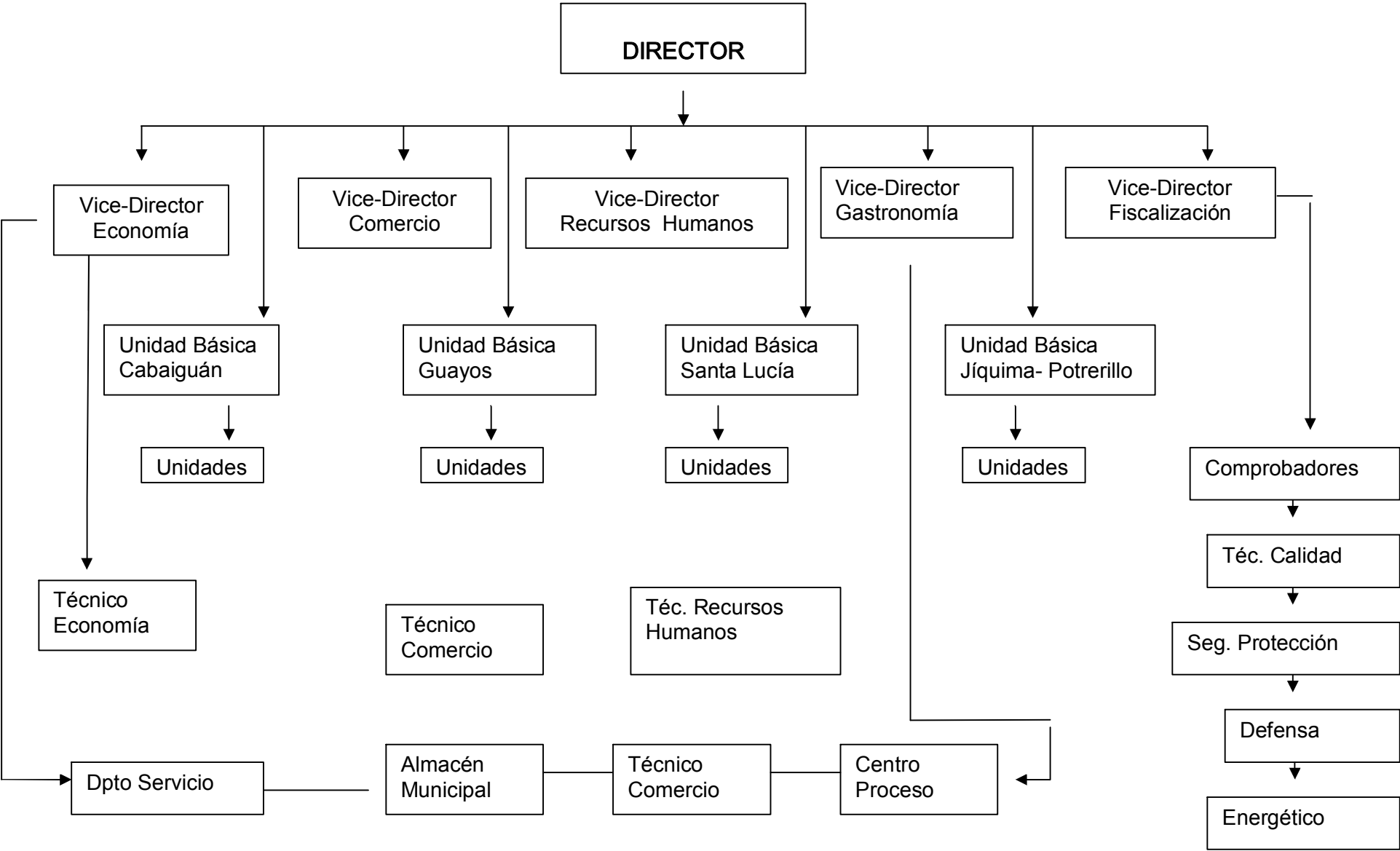
- Resolución No. 29 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 30 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 39 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 9 del 2008 del MTSS
- Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV . Febrero 1997.
- Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad 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.

Anexos

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Anexo 1
EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA
ORGANIGRAMA



Anexo No. 2

Observación dirigida al funcionamiento de la organización y el trabajo en la Empresa Comercio y Gastronomía.

Objetivo: Comprobar el nivel de eficiencia y efectividad del análisis de la organización del trabajo y los salarios en la entidad.

Actividades: Consejos de dirección, matutinos.

Guía:

1. Selección de los temas.
2. Preparación previa al desarrollo de los temas.
3. Asistencia de los participantes.
3. Disciplina de la actividad.
4. Nivel de motivación e interés que manifiestan los participantes.
5. Profundidad de los análisis realizados.

Anexo No. 3
Análisis de documentos.

Objetivo:

- Analizar la profundidad del estudio en los informes presentados.

Guía:

1- Análisis de Actas de Consejo de Dirección.

2- Revisión de Indicadores económicos y documentos a través de los cuales se efectúa el análisis de la influencia de la fluctuación laboral.

Anexo No 4

Encuesta a los trabajadores de la Empresa Comercio y Gastronomía de Cabaiguán.

Objetivo. Constatar los criterios de los trabajadores de la Empresa Comercio y Gastronomía de Cabaiguán., respecto a la causa de la fluctuación de la fuerza laboral y necesidad de informarse respecto a los resultados económicos y su satisfacción.

Aspectos a evaluar en los trabajadores:

- Necesidad de información relativa a la actividad económica.
- Condiciones de trabajo. Aspectos relacionados con los salarios. La capacitación como forma de retención de la fuerza de trabajo

Compañero o compañera:

Necesitamos su valoración sobre la necesidad de conocer los resultados económicos y financieros que muestra su entidad y el grado de satisfacción de acuerdo a la efectividad del mismo.

1. Aspecto relacionado con el proceso de análisis económico y financiero.

- ¿Conoce cómo se realiza el proceso de análisis económico y financiero?

Sí _____ No _____

- De responder no, se ha preocupado alguna vez por conocer este proceso.

Sí _____ No _____

- ¿Considera necesario el proceso de análisis económico y financiero?

Sí _____ No _____

- Si su respuesta es positiva, justifique.

- ¿Ha escuchado alguna vez si la Empresa aplica algún procedimiento o mecanismo que contribuya a obtener la información financiera que se muestra en los Balances Económicos?

Sí _____ No _____

- De contestar sí, relaciónelo y explique su contenido.

- 2. Condiciones de trabajo. Aspectos relacionados con los salarios. La capacitación como forma de retención de la fuerza de trabajo

- ¿Cómo son las condiciones de trabajo que ofrece la empresa?

_____ Buenas.

_____ Regulares.

_____ Malas.

- Justifique su criterio.

- ¿Se preocupa la dirección de la entidad por mejora las condiciones de trabajo?

Sí _____ No _____

- De ser negativa la respuesta, ¿A qué cree usted que obedece esto?

-

- Considera que el salario que percibe está acorde con su trabajo.

Sí _____ No _____

- ¿Cree usted que los resultados obtenidos influye sobre sus ingresos personales?

Sí _____ No _____

- Justifique.

- Es informado sobre las vías o formas de capacitación que lo ayudarían a mejorar su trabajo.

Si _____ No _____

- Conoce como influye usted en la obtención de dicho indicador

Si _____ No _____

Argumente

- Algunas sugerencias que desee aportar a esta investigación.

Esperamos que estas cuestiones le hayan servido para reflexionar acerca de la importancia que tiene el análisis económico y financiero y la necesidad de conocer los resultados.

Muchas gracias por su colaboración.

Todas las sugerencias serán tomadas en cuenta.