

*Centro Universitario de Sancti Spíritus
Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*“Estudio y Evaluación de la Organización
del Trabajo en la Corporación del Comercio y
los Servicios Cubalse S.A.”*

**Trabajo de Diploma para optar por el título de
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.**

Autor: Dunia Loyarte Couzo

Tutor: MSC Irenio Curbelo Tribicio

2009

Pensamiento

Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor y si fuera mejor luchar por hacerlo perfecto conociendo de ante mano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta.

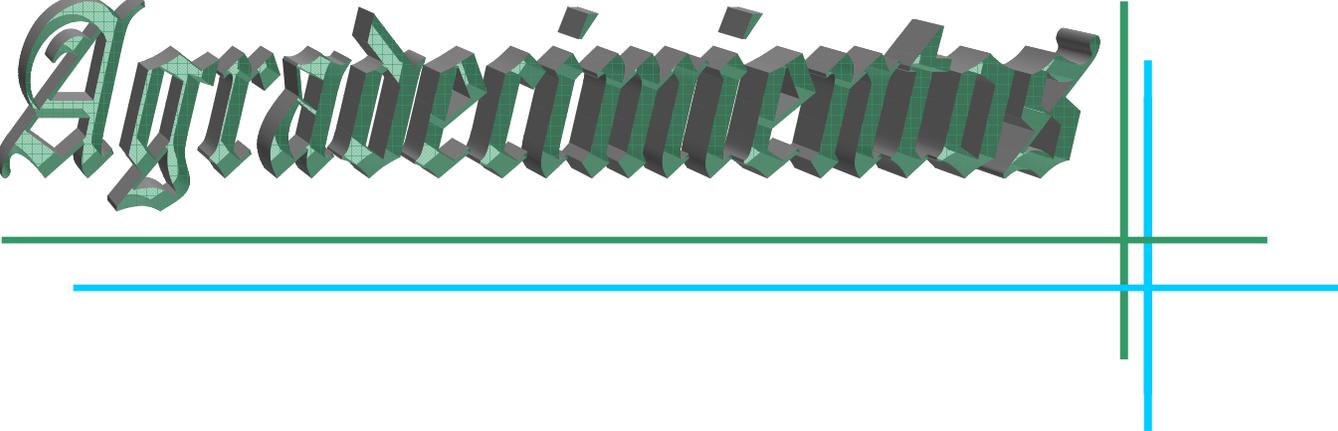
FIDEL

Dedicatoria



A mis padres, por enseñarme a transitar en la vida por el camino correcto y la enorme dicha de tenerlos presentes.

Agradecimientos

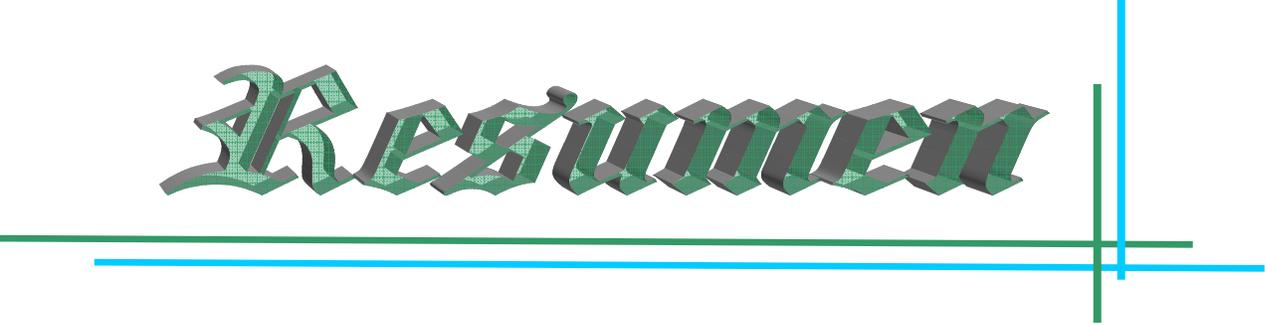


Quisiera agradecer en la realización de este trabajo a todas las personas que de una forma u otra me han ayudado incondicionalmente, pienso que este resultado es la justa recompensa a largos años de estudio y sacrificio.

Eterno agradecimiento:

- ❖ A mis familiares y esposo, por su apoyo y confianza.*
- ❖ A mi tutor, Irenio Curbelo Tribicio, por la ayuda que me ha brindado, sin la cual no hubiera podido realizar este trabajo.*
- ❖ A nuestra Revolución, por darme la posibilidad de poder formarme como profesional en Contabilidad y Finanzas*

Resumen



Este trabajo investigativo se realizó en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A. perteneciente al municipio de Sancti Spíritus y tiene como finalidad el estudio y la evaluación la Organización del Trabajo a través de un conjunto de instrumentos de análisis económicos en la categoría Fuerza de Trabajo y Salarios determinando los factores que influyen negativamente en la retención de los trabajadores capacitados por dicha entidad.

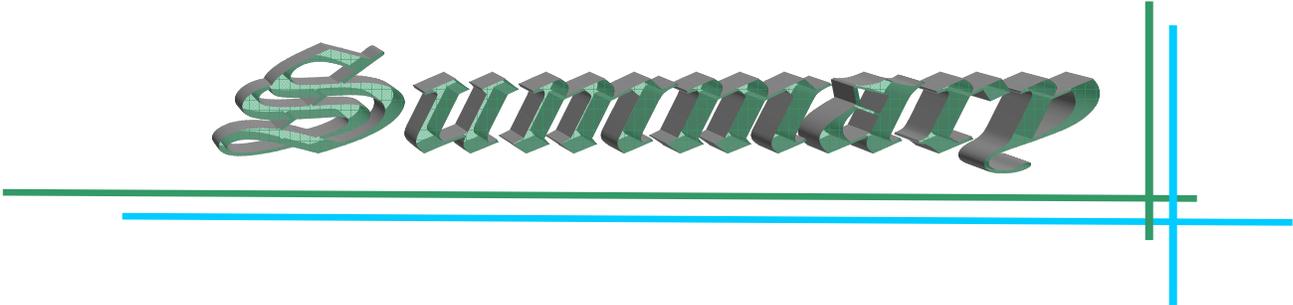
El estudio se inicia con una revisión bibliográfica partiendo de los clásicos hasta los momentos actuales donde se revisan las disposiciones, leyes, resoluciones y directivas del MTSS, así como del Consejo de Estado. Además se emplea una amplia bibliografía sobre las temáticas, lo cual avala un alto nivel científico a la investigación.

En el capítulo II se describen un conjunto de instrumentos de análisis económico aplicados en otros sectores de la economía y que permitirán analizar y evaluar los factores técnico- económico-organizativos que pueden influir sobre los planes de capacitación y la fluctuación del personal capacitados de las tiendas minoristas y de prestación de servicios.

En el capítulo 3 se aplican y validan los instrumentos de análisis económicos propuestos en el capítulo anterior y que permiten conocer y evaluar las principales causas y efectos económicos que están influyendo en la fluctuación y retención de los trabajadores de dichas áreas.

De esta investigación se arriban a conclusiones muy importantes, dándose a conocer una serie de recomendaciones que con su aplicación se podrá dar cumplimiento a los planteamientos realizados por el Comandante en jefe Fidel Castro en el V Congreso del PCC **“El hombre tiene más virtudes que lo que se imagina y nuestro deber es descubrirlas, estimularlas, desarrollarlas en el trabajo”**.

Summary



This investigative work was carried out the Corporation Cubalse CORP. belonging to the municipality of Sancti Spíritus and he/she has as purpose of studying and evaluation the Organization of the Work through a group of instruments of economic analysis in the category Forces of Work and Wages determining the factors that influence negatively in the retention of the workers qualified by this entity

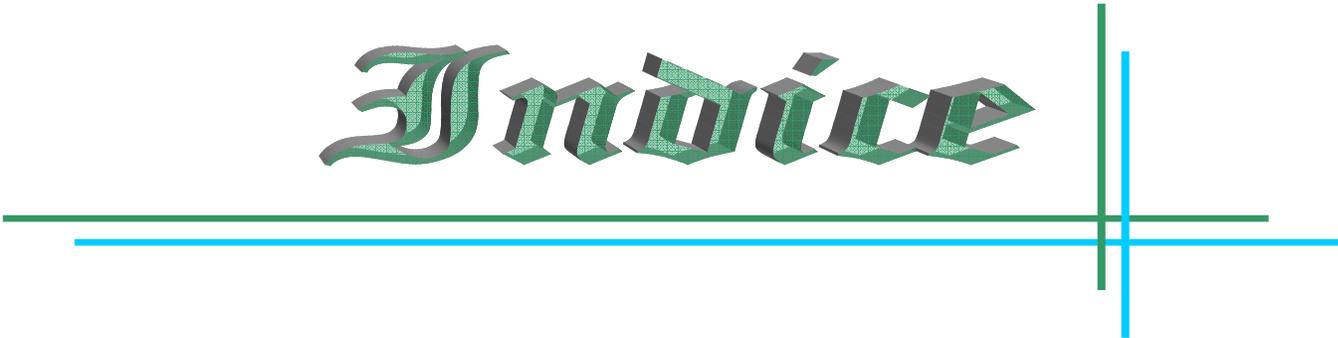
The study begins with a bibliographical revision leaving of the classics until the current moments where the dispositions are revised, laws, resolutions and directive of the MTSS, as well as of the Council of State. A wide bibliography is also used on the thematic ones, that which endorses a high scientific level to the investigation.

In the I surrender II you of they describe a group of instruments of economic analysis applied in other sectors of the economy and that they will allow it analyzes and to evaluate the factors technician - economic-organizational that can influence on the training plans and the fluctuation of the qualified personnel of the stores retailers and of benefit of services.

In the I surrender 3 they are applied and they validate the instruments of economic analysis proposed in the I surrender previous and that they have they allow to know and to evaluate the main causes and economic effects that are influencing in the training and the workers' of this areas retention.

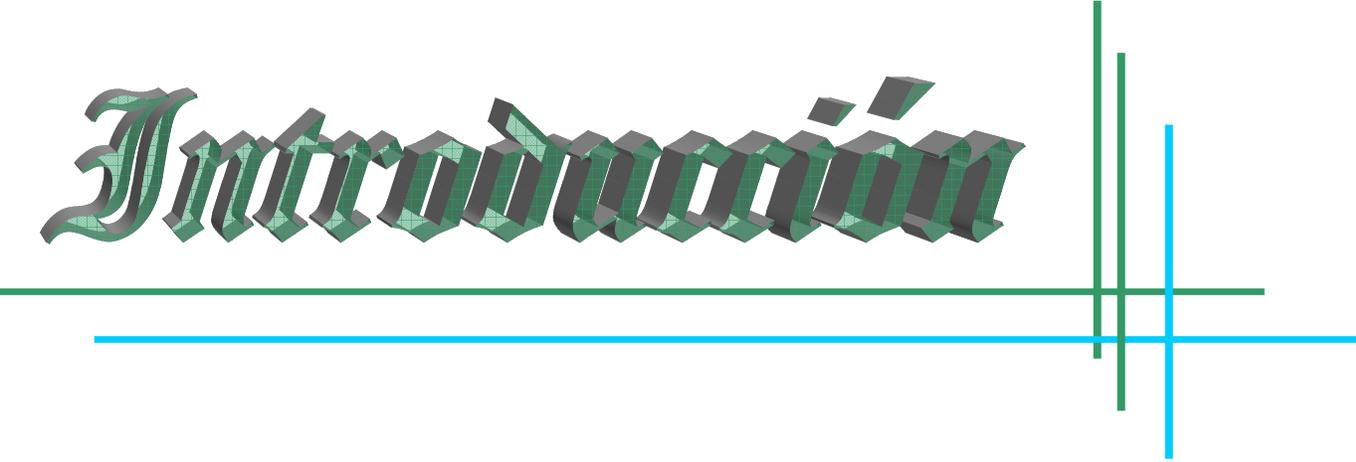
Of this investigation they are arrived to the very important conclusions, being given to know a series of recommendations that with their application one will be able to give execution to the positions carried out by the Commandant in boss Fidel Castro in the V Congress of the PCC The man has more virtues than that that he/she imagines and our duty is to discover them, to stimulate them, to develop them in the work."

Índice



Índice.	Página
Introducción.....	1
CAPITULO I: Revisión Bibliográfica.....	8
CAPITULO II: Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo en Cubalse S.A.	32
2.1. Características generales de la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.	32
2.2. Estrategia de Capacitación de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus para el período 2008-2009.	36
2.2.1. Principios que rigen la preparación de los Cuadros, Reservas, Especialistas y Trabajadores.	39
2.2.2. Resumen del Diagnóstico de la actividad de superación que sirve de base para la proyección en el período 2008-2009.	39
2.2.3. Visión de la preparación para el período 2008-2009.	41
2.2.4. Componentes principales de la estrategia de los Cuadros y Reservas.	42
2.2.5. Objetivos Estratégicos.	46
2.2.6. Control de la Instrumentación y aplicación de la Estrategia de Preparación y Superación.	49
2.2.7. La fluctuación de la fuerza de trabajo y sus efectos económicos.	51
CAPITULO III: Evaluación económico de la capacitación y fluctuación del personal en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.	72
Conclusiones.	81
Recomendaciones.	82
Referencias Bibliográficas.....	
Bibliografía.....	
Anexos.....	

Introducción



Como se conoce nuestra economía 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. Para el año 2009 continuarán introduciéndose de manera gradual 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 el trabajo.

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, apareciendo entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de organización y redimensionamiento empresarial, aprobado en el V Congreso del PCC, donde en el informe central a ese trascendental evento se señala: Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno 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 que situación se encuentran y con que se cuenta para mejorar no es suficiente, sin una proyección eficiente hacia el futuro de las empresas cubanas va camino a la nada con los instrumentos en las manos. De aquí se deriva la necesidad de la planificación de los procesos internos de la empresa.

Nuestro país se encuentra trabajando en la recuperación de su economía, donde se impone el empleo de técnicas de gestión empresarial adecuados a las condiciones concretas de su entorno, considerándose la necesidad de aplicar el proceso de perfeccionamiento en cada eslabón productivo, el cual tendrá como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones económicas. Por lo que se hace necesario continuar el mejoramiento y transformación en los mecanismos económicos, con el objetivo de influenciar la instrumentación de técnicas que faciliten el empleo de la fuerza de trabajo y los salarios en función de las proyecciones a corto y largo plazo que tienen lugar en el medio económico-productivo. Estas favorecen la correcta aplicación de los sistemas de pago en la planeación, control y análisis de la gestión, pasando a ser el arma para actuar sobre la producción en sentido inmediato, convirtiéndose en una herramienta de dirección para la toma de decisiones y el vehículo que posibilita proyectar el futuro de las empresas.

Demostrar que una empresa socialista puede ser eficiente, es lo mas 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 estricto registro y control.

La política cubana esta enmarcada por los principios económicos 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 de materiales y morales para dirigir las fuerzas de trabajo hacia sectores y, así como ramas de la economía y regiones del país donde sea mas necesario el desarrollo económico.

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 la distribución socialista, de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

El diagnóstico realizado para comenzar esta investigación determino como deficiencias las siguientes:

- ✓ Por lo general la Corporación no evalúa los efectos económicos de la capacitación de su personal, así como no determina los costos que le provoca la fluctuación de su personal capacitado.
- ✓ Existen serias dificultades con los horarios de trabajo de las Tiendas Minoristas de la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Por lo expuesto anteriormente se puede expresar el **problema científico** de esta investigación:

La tendencia permanente a la fluctuación del personal en las tiendas de venta minorista de la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A., dificultan la Organización y Planificación de la Fuerza de Trabajo, lo que incide directamente en la gestión económica productiva de la entidad objeto de análisis.

Objeto de Investigación:

El Sistema Laboral en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Objetivos Generales:

Evaluar los efectos económicos de la capacitación y fluctuación del personal en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Específico:

- 1- Realizar una revisión bibliográfica acerca de la Organización del Trabajo.
- 2- Evaluar el proceso de capacitación del personal de la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

- 3- Determinar las causas y efectos de la fluctuación del personal especializado.
- 4- Propuesta de reestructuración del sistema laboral en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Campo de Acción:

La Organización del Trabajo en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Hipótesis:

Si se establece correctamente la Organización del Trabajo si reducirán los gastos de capacitación y fluctuación del personal en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

Métodos Utilizados:

- Dialéctico Materialista
- Índice.
- Gráfico.

Técnicas Aplicadas:

- Entrevista a Experto.
- Revisión de Documento.
- Observación de los procesos.

Tareas de Investigación.

- Búsqueda y revisión bibliográfica. Adopción de una teoría fundamento teórico de la investigación.
- Valoración diagnóstica de la estructura organizativa de la entidad.
- Elaboración del procedimiento para evaluar la fluctuación

- Aplicación del procedimiento y valuación de los resultados.
- Generalización de los instrumentos y las técnicas de análisis.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION:

Valor teórico.

Los instrumentos de análisis que se pretende aplicar permitirán aportar en lo teórico una herramienta que facilitará la integración y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

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 correcto sobre la organización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

Valor metodológico.

Radica en la estimulación del carácter de gestión de los Recursos Humanos , reflejándose en el enfoque sistémico que tiene el aporte metodológico de esta investigación; es decir la propuesta constituirá un procedimiento que permitirá realizar análisis integrales y con mayores facultades enfocar el control de los resultados, profundizar en los problemas que limitan la efectividad, eficiencia y eficacia de la entidad, sus causas y soluciones y consecuentemente influir en el logro de la elevación constante de la calidad de la capacitación de los trabajadores y de los servicios que se brindan y el desarrollo de valores éticos y morales del hombre.

Viabilidad de la Investigación.

La investigación propuesta es viable ya que la entidad seleccionada para su validación posee los requisitos indispensables para aplicar los instrumentos de

estudio y análisis, y está plenamente identificada con el proyecto y posee los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.

DISEÑO METODOLÓGICO:

Resultados Esperados:

1-Conocer e identificar a través de un diagnóstico las particularidades de la organización del trabajo en la Corporación del Comercio y los servicios Cubalse S.A.

2-Evaluar los costos de capacitación y desarrollo del personal con vista a su reducción.

3-Determinar las causas y efecto económico de la fluctuación del personal especializado en la actividad comercial y de servicio

4-Proponer alternativas para mejorar la jornada laboral de los trabajadores de la Corporación.

Estructura del Trabajo

Capítulo I. Revisión Bibliográfica.

Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo en Cubalse S.A.

Capítulo III. Evaluación económica de la capacitación y fluctuación del personal en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

CAPITULO I: Revisión Bibliográfica.

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.

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 (1) 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 ".

Engels (2) en sus estudios expresaba que: "... en la historia de la humanidad, los agentes son todos los hombres dotados de conciencia, que actúan motivados por la reflexión o la pasión, persiguiendo determinados fines; aquí, nada acaece sin una intención consciente, sin un fin deseado ". Si este es el papel del hombre, que hace y dirige el proceso de la producción mediante su trabajo vivo, es fácil inferir que es de suma importancia garantizar la organización del trabajo del hombre en el proceso de producción de la Empresa Industrial.

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 ".

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.

En nuestra opinión, 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, de trabajo materializado. El crecimiento de la productividad es al mismo tiempo, una función del trabajo vivo, concreto. Por eso el aumento de la productividad del trabajo no constituye una simple economía de trabajo, sino que representa un nexo 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 descienden constantemente y el trabajo vivo se hace cada vez más productivo.

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

García (5) plantea que: El aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad solo se logra a través de:

➤ Identificación de las personas con el proyecto empresarial. Con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la tecnología de las tareas que abarca a equipos y materiales y el procedimiento de organización que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la Gestión de Recursos Humanos.

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 que opera, grado de capacitación de la Empresa (volumen de capital empleado por trabajador), organización, disposición del personal hacia la Empresa. Además existen otros factores externos a la Empresa como pueden ser dificultades administrativas, régimen fiscal, régimen laboral. En suma, la productividad no reside en un sector concreto de la Empresa, sino que es la resultante de todas sus actividades industriales, comerciales, administrativas y financieras.

Las medidas tendentes a incrementar la productividad del trabajo en la Empresa 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 de la Empresa. 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 ARH (7) 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 (Rotación de Personal).

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 organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional dentro de la organización, la política disciplinaria desarrollada por la organización y los criterios de evaluaciones del desempeño.

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

Entre las consecuencias que 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 de 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 calidad de los cuadros.
- Creación de dificultades en otro puesto de trabajo.

Costos primarios de rotación del personal:

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

Costos secundarios de la rotación de personal:

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

Los cálculos de los costos de rotación del personal podrán tener mayor o menor Influencia, de acuerdo 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 Empresa, al mercado y a la economía como un todo,

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

Los argumentos expresados por Roche (8) “a favor de una reforma de tiempo de trabajo, es decir del régimen de jornada laboral dimana de la naturaleza cambiante del propio trabajo, para cuyo control es decisivo regular su duración.

Ventura (9) 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 “.

Al profundizar en la dinámica de la organización del trabajo, Martínez (10) reafirma que: “ La OCT se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el crecimiento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital.

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, contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo, al incremento de la productividad, a la

organización de los salarios y a fijar bases firmes para la planificación del trabajo y la producción.

García (11) 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 el propio trabajo con el objetivo de elevar la producción, la productividad del trabajo y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Según Resolución (12) 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 tareas más importantes.

Elementos integrantes del sistema de Organización del Trabajo en las Empresas.

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

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

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

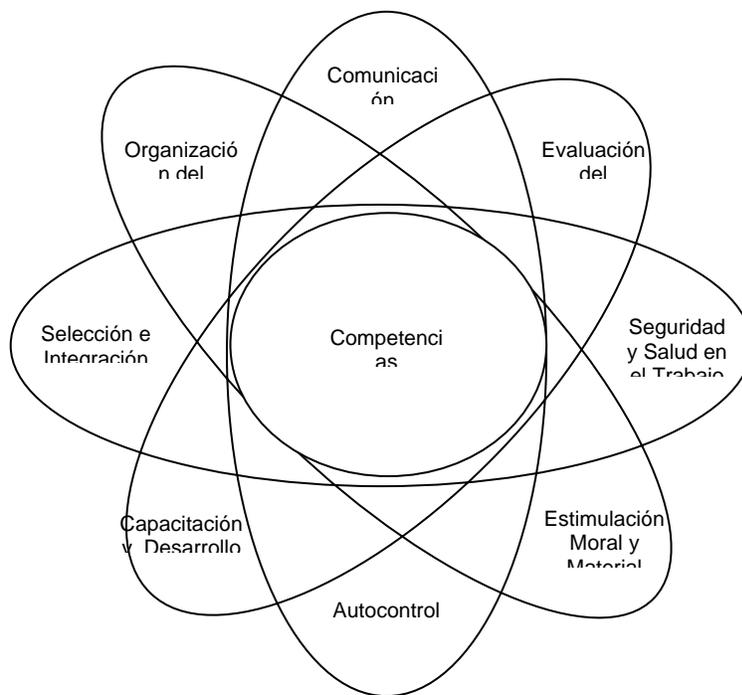
La organización del trabajo, en aras de garantizar, una correcta disciplina laboral, debe asegurar una constancia apropiada de la carga de trabajo al trabajador, durante toda la jornada, aprovechando al máximo su capacidad laboral.

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

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 la fuerza de trabajo teniendo en cuenta los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales

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



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

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

Según Enciclopedia (13) El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista,” de cada cual, según capacidad, a cada cual según su trabajo “, ya que el salario constituye la forma principal de distribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de

las relaciones de producción, por lo que se requiere formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se expresa que en el futuro inmediato y en la medida en que las condiciones económicas de cada rama o actividad alcancen la recuperación y el despliegue productivo requerido, el salario deberá convertirse cada vez más en la vía para alcanzar la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

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 (14) 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

Para Tablado (15) "Los asuntos relacionados con el salario, la organización, la normación del trabajo y las formas de pago son aspectos de fundamental importancia en la conjunta de todos los elementos que intervienen en la economía. Por ello refleja todo el proceso emprendido por el Comandante Che Guevara desde 1962 apoyándose en el Ministerio de Industrias, el Ministerio 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 y de este modo, incrementar el desarrollo de nuestro pueblo.

La especificidad del método de análisis económico planteado por Berthacón (16) 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 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, etc.

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 (17) 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 (18)...” 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.

Para Samuelson (19)...” la productividad del trabajo se puede definir en término que se refiere al cociente entre la producción total y los factores. La productividad aumenta como consecuencia de una mejora de la tecnología, de las calificaciones del trabajo o de la intensificación del capital.

En el análisis realizado sobre la productividad del trabajo y la eficiencia Cuesta (20) 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 alcanzar el desarrollo económico.

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

La proyección de la productividad del trabajo a alcanzar en el año planificado, será el punto de partida en la conformación del **Plan de Empleo y Salario** de las empresas, y de ella, se deriva el promedio de trabajadores necesario para la consecución de los objetivos previstos por las entidades, para lo que se tendrán en cuenta las medidas de organización del trabajo, los salarios y la normación, orientadas por el 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 reservas de crecimiento de la productividad del trabajo es abordada en forma clara por Pavón (22)... 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 lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

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

- Los técnico - materiales.

- Los económicos – sociales.

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

Según la Resolución No. 8/2005 del MTSS, se establece el Reglamento General sobre relaciones laborales (23), esta resolución consta de catorce capítulos:

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

En la Resolución No. 26/2006 se establece el Reglamento General sobre la organización del trabajo (24), 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,

La máxima efectividad del trabajo, depende directamente 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.

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

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) sistematicidad, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad; y
- c) participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para

su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo.

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

Los estudios de Organización del Trabajo, se realizan por:

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

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 oído el parecer 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 al que se hace referencia en el artículo 6, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso.

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

- a) Capacidad de aprender, captar y razonar;
- b) Cualidad de cooperar y enseñar;
- c) Sentido de equidad;
- d) Motivación para facilitar los cambios necesarios en la Organización del Trabajo;
- e) Experiencia del proceso de producción o servicios; y
- f) Habilidad de comunicación e interacción con los compañeros.

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

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

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

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

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

No obstante en la Resolución no. 27/2006 se establece el Reglamento General sobre la Organización del Salario (25), que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista, consta de seis capítulos:

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

El MTSS estableció la Resolución No. 28/06 (26), 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 calificadoros y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión presidida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue, a los efectos de garantizar su máxima jerarquización, e integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

Mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, se estableció la Resolución No. 29/2006 (27), sobre el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, esta resolución está dividida en nueve capítulos:

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

En esta Resolución se valoran algunos de los conceptos básicos tratados y evaluados en esta investigación.

Para la planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales se estableció dicha Resolución, en la cual se establece los conceptos y elementos básicos de la Capacitación y otros elementos:

Capacitación: Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Desarrollo

Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Acción de Capacitación:

Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizada.

Modo de Formación:

Define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- ✓ Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- ✓ El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- ✓ Es una inversión y no un costo;
- ✓ Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- ✓ Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- ✓ Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- ✓ Esta basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- ✓ Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

Cumpliendo el mandato del decreto del Presidente del Consejo de Ministros del 22 de Noviembre del 2005 de proceder a la aplicación de los incrementos salariales pendientes, se estableció la Resolución No. 30/2005 (28), que abarca en su esencia para todas las categorías ocupacionales la escala salarial única.

La Resolución No. 39/2004 establece el Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario (29) Tiene como objetivo establecer una política única en relación con las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país, el cual abarca los siguientes capítulos:

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

Según establece la Resolución 9 del 2008, el pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingreso total, cumplir el plan de producción y servicios seleccionados, cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la Jornada Laboral. Esta Resolución abarca los sgtes capítulos:

- Capítulo I. Generalidades
- Capítulo II. Forma de pago por resultados
- Capítulo III. Principios para la aplicación y niveles de aprobación de los Sistemas de Pago por Resultados

- Capitulo IV. Limites para la cuantía del estímulo
- Capitulo V. Contenido del reglamento de los Sistemas de Pago por Resultados
- Capitulo VI. Evaluación y Control de los Sistemas de Pago por Resultados
- Capitulo VII Forma y Sistema de Pago a tiempo.

Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo en Cubalse S.A.

2.1- Características generales de la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

CUBALSE con 34 años de creada, está posicionada en todo el país e integrada por diversas líneas de negocios, que incluyen la comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y empresas, además de la prestación de servicios en los negocios inmobiliarios, automotores, transitorios, constructivos, gastronómicos, de inversiones y de tecnología.

Integración

7 Vicepresidencias

- ✓ Compras
- ✓ Logística
- ✓ Inmobiliaria
- ✓ Empleadora
- ✓ Construcción e Inversiones
- ✓ Mant.y Mont. Tecnológico

6 Divisiones

- ✓ Vicepresidencia Primera
- ✓ Inversiones

- ✓ Comercial
- ✓ Logística
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Económico Financiera
- ✓ Fiscalización y Control

15 Sucursales Territoriales

3 Oficinas Comerciales en el Exterior

- ✓ China
- ✓ Panamá
- ✓ Venezuela

4 Unidades Independientes

- ✓ Publicitaria Grafos
- ✓ Escuela de Capacitación
- ✓ Centro Nacional de Tarjetas
- ✓ Servicios Generales

Ver Organigrama de la Corporación. Ver Anexo No. 5

Potencial Humano:

- ✓ 17 720 Trabajadores
 - De ellos 8177 son mujeres (45,8%)
- ✓ El promedio de edad es de 37 años
- ✓ Nuestra militancia representa el 27%
- ✓ Cuadros 605, Reservas 730
- ✓ Estamos representados en 112 municipios del país de los 169 existentes.
- ✓ Contamos con 883 Puntos de Venta:

- 162 Tiendas
 - 298 Puntos de Venta
 - 248 Servicentros
 - 71 Restaurantes y Puntos Gastronómicos
 - 24 Agencias de Ventas de Autos y Talleres
 - 21 Ventas Mayoristas
 - 11 Agencias de Renta de Autos
 - 2 Plantas de Helado
- ✓ Contamos además con:
- 1945 trabajadores en representaciones extranjeras contratados mediante la Agencia Empleadora.
 - Más de 1598 inmuebles administrados por la División Inmobiliaria
 - Clínicas para animales afectivos
 - Unidades de aseguramiento
 - Bases de Almacenes
 - Prestamos servicios de reparación y mantenimiento constructivo.

Líneas de negocios

- ✓ Comercio Minorista y Mayorista de Bienes de Consumo
- ✓ Venta de Combustible y otros Servicios afines
- ✓ Restaurantes, Clubes, Panaderías-Dulces, Cafeterías y Heladerías
- ✓ Negocios Inmobiliarios
- ✓ Venta, Mantenimiento y Reparación de Automóviles

Caracterización de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus

La Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, fue creada el 1ro de marzo del 2006, a partir de la implementación por Cubalse de una nueva estructura que da la posibilidad de mayor integración en todo el trabajo. Se encuentra ubicada Carretera Central KM 375 Banda Habana, colinda al norte con el IPVCE Eusebio Olivera y elevaciones, al Sur con la Carretera Central y la Delegación del MININT, al oeste con el Poblado Las Minas y la Escuela Especial Alberto Delgado y al este con el servicentro Oro Negro Yayabo.

Cuenta con 14 unidades y 20 puntos de ventas, representada en las líneas de negocios de ventas minoristas, gastronomía, venta de combustibles, ventas de piezas y accesorios, ventas mayoristas y prestación de servicios; en los territorios de Sancti Spíritus, Cabaiguán, Jatibonico, Trinidad, Yaguajay y La Sierpe, estos dos últimos por puntos de ventas.

Del total de unidades con que cuenta la entidad se clasifican en: 8 Tiendas, 1 taller Friovent, 1 unidad de puntos y 4 Servicentros, reflejando a continuación cada una de ellas por territorios:

Municipio Sancti Spíritus

Tienda la Época

Tienda la Espirituana

Tienda Electrohogar

Unidad comercial

Taller Friovent

Servicentro Oro Negro Yayabo

Municipio Trinidad

Tienda El Fénix

Tienda El Alba

Tienda Mar Azul

Servicentro Oro Negro Trinidad

Municipio Cabaiguán

Tienda El Mercantil

Tienda El Regalo

Servicentro Oro Negro Cabaiguán

Municipio Jatibonico

Servicentro Jatibonico

La Sucursal Cubalse Sancti-Spíritus se encuentra estructurada por los siguientes niveles de dirección:

1 Director General, 6 Directores, 14 Gerentes de Unidades y 1 Jefe de Departamento.

La entidad posee una plantilla que se desglosa de la siguiente manera: (Ver anexo 1)

2.2 – Estrategia de capacitación de la Sucursal Cubalse Sancti Spiritus para el período 2009-2010

La actividad de capacitación forma parte de los objetivos estratégicos de nuestra Sucursal su objetivo fundamental preparar a nuestros cuadros, reservas y trabajadores en general para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo a desempeñar, para llevar a cabo las acciones de capacitación contamos con 39 instructores, por especialidades y como instructores básicos reflejando cada uno de acuerdo a las categorías utilizadas:

- ✓ Dependiente Cajero Instructor (10)
- ✓ Formador de instructores de Cajero (3)
- ✓ Instructor Gestión de almacén (1)
- ✓ Instructor de contabilidad (1)
- ✓ Instructor de control Interno (1)

- ✓ Instructor de Estudio del Trabajo (2)
- ✓ Instructor de Cajero Central (1)
- ✓ Instructor Básico de Capacitación (20)

Además se poseen dos 2 Cátedras de Instructores jugando un papel determinante los 39 instructores especializados en diferentes temáticas.

Como parte del seguimiento al cumplimiento de la Resolución No. 28/2006 la cual se refiere al proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y de la idoneidad demostrada, todavía contamos con 7 trabajadores declarados no idóneos por faltarle el requisito formal, de ellos 4 se encuentran estudiando, 3 se acogen a las indicaciones de casa matriz uno por mayoría de edad y dos por enfermedad.

La presente estrategia expresa como objetivo alcanzar la preparación y superación de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores de la Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spíritus, durante el año 2009.

Teniendo en cuenta que la actividad fundamental de nuestra Corporación Cubalse no es mas que prestar un servicio de excelencia al cliente, con un personal altamente calificado, con elevados principios éticos, morales y con un creciente reconocimiento social, nos hemos trazado para el año 2009 nuevas perspectivas de desarrollo que conforman un conjunto de acciones estratégicas en materia de superación con vista a ser más eficientes y eficaces en nuestro desempeño profesional.

Estamos convencidos que en la preparación y la superación continua de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores, está la que laboran en nuestra entidad. Está la estabilidad permanencia de estos en los cargos que ocupan y repercutirá positivamente en una acción más dinámica de nuestro personal en la labor que desempeñan.

La preparación y superación como, proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los recursos humanos de la Corporación Cubalse que corresponde

con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de nuestra entidad, formando parte de la gestión integral de los recursos humanos en un término a corto y mediano plazo y que se concreta a través de los planes de acción diseñados al efecto.

Para garantizar el cumplimiento de la presente estrategia, la Sucursal CUBALSE de Sancti Spíritus se trabaja en el reforzamiento y desarrollo de los **VALORES** que deben caracterizar el actuar de sus trabajadores:

- **Fidelidad:** A los principios de la Revolución cubana, al compromiso de defenderlos a costa de cualquier sacrificio y la lealtad a nuestro pueblo, a la Patria, al Partido y a Fidel.
- **Honor:** El más severo cumplimiento de nuestros deberes para con la Patria, la Revolución y el socialismo; mantener una alta reputación y respeto ante los demás y con nosotros mismos.
- **Profesionalidad:** Desempeñar nuestras actividades con calidad, precisión y eficiencia; superarnos constantemente, estimularlo en los demás; y lograr resultados superiores en nuestra gestión.
- **Creatividad:** Obrar con originalidad, la necesaria flexibilidad y sensibilidad ante el trabajo y cada tarea; estar convencido de que todo lo logrado siempre puede mejorarse.
- **Orientación al cliente:** Interpretar y satisfacer las necesidades e intereses de los clientes, por ser estos nuestros principales colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** Integración y aprovechamiento del potencial intelectual y los valores del colectivo para elevar la eficiencia y calidad de la actividad que se realiza.

2.2.1 Principios que rigen la preparación de los Cuadros, Reservas, Especialistas y Trabajadores.

- La preparación y superación de los Recursos Humanos es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores. Es la vía para las habilidades que se deben poseer en función de desarrollar las competencias laborales.
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores se realizará por los resultados concretos de la actividad que se dirige y/o ejecuta en cada caso.
- El jefe de la entidad es el máximo responsable de la preparación y superación de los colectivos; respondiendo por ellas como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadro de su institución. El jefe es el principal formador y entrenador, su acción diaria, su ejemplo, métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- Cada cuadro es responsable de la preparación y superación; es deber de cada dirigente estudiar y desarrollarse para alcanzar la excelencia.
- La superación y preparación debe concebirse y ejecutarse como un sistema, combinando todas las formas y variantes de superación en correspondencia con las necesidades individuales y de la superación.

2.2.2-Resumen del diagnostico de la actividad de superación,

que sirve de base para la proyección en el período 2008- 2009

FORTALEZAS

1. Reorganización de la actividad de cuadros y capacitación, que permite la ejecución de las estrategias de preparación y superación de los trabajadores de la Sucursal, emanadas del diagnóstico y ajuste sistemático de las necesidades de aprendizaje de sus RR.HH.

2. Fortalecimiento del Cuerpo de instructores, que propician avanzar en el sistema de capacitación en el puesto de trabajo, contando con un total de 39, todos recalificados en elementos de pedagogía.
3. Contar con el CSPS y sus instalaciones con tecnología moderna y aseguramiento material necesario para el desarrollo de la actividad docente, a lo que se añade la existencia del Sitio Web del CSPS integrado por la Página Web de oferta de cursos internos y externos, la Página Web de la Batalla de Ideas del CSPS, la del Centro de Información Científico Comercial y Tecnológica y la del Departamento de Cuadro y Capacitación de la Sucursal.
4. En las principales estrategias y los objetivos de la Sucursal, se le concede un importante lugar a la preparación y superación de los RRHH.
5. Elevación de la exigencia en la preparación y desempeño en los puestos de trabajo, que estimula la preparación de los RRHH.
6. La elevada proporción de Cuadros, Reservas de Cuadros y Especialista con Nivel Superior y Medio Superior con que cuenta la Sucursal

DEBILIDADES:

1. No hemos logrado en la totalidad de las direcciones y unidades de negocios que los directivos otorguen la prioridad necesaria a la preparación y superación de la reserva de cuadros, técnicos y trabajadores.
2. No contar con un aula, ni caja registradora para impartir las acciones de capacitación en los cursos de cajeros dependientes.
3. No son aprovechadas al máximo todas las oportunidades de estudio que brindan las Universidades, las Sedes universitarias municipales, y otros Centros Ramales y territoriales, para la preparación y superación de los recursos humanos.
4. No están definidos los perfiles de competencia de los cargos, incidiendo negativamente en la eficacia de la DNA y la capacitación.
5. Aún es insuficiente la realización de la evaluación del impacto de las acciones de capacitación.
6. Aún es insuficiente el trabajo que se viene realizando con el reforzamiento de los valores de Cubalse.

7. No contar con instructores profesores adjuntos.

OPORTUNIDADES

1. El incremento del intercambio de experiencias con los CES y los centros ramales dedicados a la preparación y superación de los RRHH.
2. La existencia de posibilidades de estudio para cuadros, reservas y especialistas a través de la red nacional de Centros de Educación Superior y Escuelas ramales y territoriales y del propio potencial intelectual de nuestros Cuadros y Especialistas.
3. Las Sedes universitarias municipales (SUM) son una posibilidad en desarrollo para efectuar la preparación de los cuadros y reservas, y demás trabajadores de la Sucursal en el territorio

AMENAZAS:

1. Las posibilidades de estudio en diplomados, postgrados y maestrías para cuadros y trabajadores aún son limitados en los territorios.
2. Las matrículas limitadas en las Sedes Universitarias en las especialidades a fines a nuestras necesidades.

2.2.3-Visión de la preparación y superación para el período 2009-10.

- La Sucursal, a través del Departamento de Cuadros y Capacitación será la encargada de facilitar la capacitación en los cuatro componentes básicos a los cuadros y Reservas.
- La Sucursal en conjunto con las unidades confeccionaran los planes Anuales de capacitación basados en los resultados de las DNC , destinarán los recursos necesarios y garantizará la ejecución de las Acciones de Capacitación correspondientes.

- Por la situación actual internacional que libra nuestro pueblo hace que sea de máxima prioridad la preparación de Cuadros, Reservas de Cuadros, Especialistas y Trabajadores en general en los temas de Superación Política–Ideológica a través de cursos en las Escuelas Territoriales del PCC, Consejos de Dirección, Matutinos y otras variantes.
- Aumentar la coordinación y colaboración con las Universidades, Escuelas Ramales y Centros Docentes y de Capacitación del territorio, con el propósito de tener acceso a mayores y más especializadas posibilidades de capacitación.
- Ratificar en acto solemne del cumpliendo a los preceptos del código de ética a todos los cuadros y reservas
- Desarrollar el plan de entrenamiento de la Reserva mediante la rotación
- Recalificar los Instructores en los elementos de Pedagogía

2.2.4- Componentes principales de la Estrategia de los Cuadros y Reservas

La preparación política:

Constituye la estrategia maestra principal de la preparación y la superación de los cuadros y la reserva ya que está presente en todas las acciones de capacitación:

Se ejecutará a través de varias vías, pero serán de carácter sistemático las siguientes:

1. El estudio y discusión de los discursos de los principales dirigentes de la revolución.
2. Se potencializará el estudio del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

3. Se coordinará con la Escuela Provincial del Partido para que impartan cursos de actualización política, que incluyan a los cuadros y reservas.
4. Los núcleos del PCC y Comité de base debatirán en los círculos de estudio temas políticos.

La preparación Técnica Profesional

Este componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o puesto de trabajo específico debe poseer cada cuadro y reserva para acometer con éxito las misiones encomendadas.

Cada cuadro, reserva, debe prepararse mediante el estudio autodidacto en los principios, las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión y en tal sentido se aprovechará al máximo los instructores en la diferentes especialidades con las posibilidades del centro de preparación y superación de la Casa Matriz, así como las oportunidades que nos brinda el Centro Universitario de Sancti Spíritus mediante los planes de preparación

Se utilizarán los diferentes cursos, postgrados, diplomados, talleres y el entrenamiento en el puesto de trabajo, como principal vía para prepararlos en la actividad que desarrollan, de forma tal que garanticen la preparación profesional que exige el cargo.

1. Desarrollar un diplomado en administración comercial para 90% de los cuadros y el 30% de la reservas.
2. Entrenamiento en el puesto de trabajo sobre el uso de las herramientas comerciales, la gestión de venta, la protección al consumidor y la calidad de los servicios.
3. Participación en el curso modular de cuadros y reserva incorporando un 51 % de la reserva. (Modulo de Comercio)
4. Ejecutar acciones de preparación y superación para cuadros, reservas y técnicos de la Sucursal en el área de Informática, respondiendo al diagnóstico de las necesidades.

5. Ejecutar la preparación de todos los colectivos sobre el Perfeccionamiento Empresarial.

La preparación Económica:

La misma constituye una necesidad vital para todo cuadro y reserva, los que deben dominar los procesos económicos de su entidad, en tal sentido se priorizará las siguientes acciones:

Ejecutar acciones de capacitación que permitan evaluar las habilidades adquiridas por los cuadros, reservas y especialistas del área para hacer un adecuado uso y control de los medios, contribuyendo al aseguramiento de los recursos materiales y financieros necesarios para el buen funcionamiento de la actividad económica, y enfrentar con elementos las ilegalidades, la corrupción y el delito que pudieran presentarse como resultado del poco dominio de estos aspectos:

1. Participación en el curso modular de cuadros y reserva incorporando un 51 % de la reserva. (Modulo de economía)
2. Curso de análisis económico financiero el cual abarcará el 50% de los cuadros y el 50% de la reserva.
3. Entrenamiento en el puesto de trabajo en temas contables.
4. Seminarios sobre la organización, eficiencia y control de los recursos que tienen asignados.
5. Incorporar al día de preparación de los cuadros temas de capacitación referido a las principales deficiencias que se detecten en visitas.

La preparación para la Defensa:

La preparación en la defensa adquiere la máxima importancia para preservar la soberanía e independencia nacional, la integridad territorial del país, el carácter

socialista y el sistema político, económico y social, así como proteger a la población, la economía y la vida de la nación.

Se les dará especial atención a los cuadros y reservas. La preparación para la defensa está dirigida al estudio y la aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas formas sobre la defensa y en particular al paso de la economía en tiempo de paz y en tiempo de guerra, a través de las siguientes acciones ,

1. Llevar a cabo seminarios y conferencias en apoyo al programa de Preparación para la defensa en la Sucursal y unidades.
2. Elaborar y ejecutar el plan de preparación para el desarrollo del día de la defensa de los cuadros de la Sucursal y de las unidades.
3. Preparar a los cuadros, reservas, para la realización del ejercicio **BASTION 2009**.
4. Ejecutar la preparación de los 22 cuadros con el objetivo de profundizar los conocimientos para el proceso de actualización y perfeccionamiento de los planes de reducción de desastres, así como las medidas para minimizar los riesgos.

Además se ejecutará en la preparación mensual para los cuadros temas relacionados con la defensa, de forma trimestral.

La preparación en el componente de Dirección:

La preparación en el componente de dirección permite elevar el dominio de los conocimientos y habilidades para dirigir con enfoque participativo utilizando las técnicas más avanzadas con énfasis de la DPO, la dirección por valores consolidando colectivos cohesionados y con elevado sentido de pertenencia.

Los cuadros tienen que lograr ser verdaderos líderes con pleno dominio para convivir con sus subordinados y para ello necesitan de mucha preparación técnica práctica de su desempeño.

- 1 Participación en el curso modular de cuadros y reserva incorporando un 51 % de la reserva. (Modulo de dirección).
- 2 Realización de seminarios sobre el ciclo directivo en la delegación de funciones y la toma de decisiones.
- 3 Seminarios sobre la organización y planificación de las principales tareas ha desarrollar por los cuadros y reservas.
- 4 Coordinación con la Esc. Del PCC para realizar seminarios sobre la dirección por objetivos y valores.

2.2.5 – Objetivos Estratégicos para el año 2009

I. Ejecutar el tema político - ideológico en la formación y desarrollo de nuestros Valores, a través de las siguientes acciones:

1. Ejecutar anualmente Cursos de Actualización política para los cuadros directivos y reservas de la Sucursal.
2. Desarrollar la información política a los trabajadores en el 100% de los matutinos de las unidades.
3. Utilizar las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones para difundir el conocimiento seleccionando artículos de actualización política y de interés y enviarlos a directivos y a trabajadores en general.
4. Integrar en las acciones docentes que se ejecuten los temas enmarcados en las Cinco Direcciones Principales del Trabajo Político Ideológico, el Código de Ética, las reflexiones del Comandante en Jefe, el pensamiento político, económico y sobre política de Cuadros, el pensamiento del Che, José Martí, Fidel Castro, los valores de CUBALSE y el contenido de los discursos de los principales dirigentes de la Revolución.
5. Realizar un diagnóstico para evaluar el comportamiento de los valores de la Sucursal y dirigir acciones en correspondencia con el fortalecimiento de los mismos.

6. Consultar sistemáticamente la Página Web de la “Batalla de Ideas” del CSPS y hacer mayor uso de las mismas en el sistema de trabajo docente-educativo y para la superación de manera autodidacta.

7. Realizar el IV taller de cuadro y capacitación, dirigido a abordar temas como el fortalecimiento de los valores compartidos, el trabajo de las cátedras y el papel del instructor.

II- Planificar el trabajo de capacitación apoyándose fundamentalmente en los instructores de la Sucursal:

1. Ejecutar la preparación y superación del 100% de los cuadros y reservas, utilizando para ello las posibilidades del CSPS y los instructores básicos de la Sucursal, en otras instituciones docentes del territorio y desde el puesto de trabajo a través de los cuatro componentes.
2. Ejecutar el Programa de Preparación Integral del 45% de la Reserva en el territorio.
3. Ejecutar la preparación y superación del 80% de los trabajadores de servicios, administrativos, operarios y adiestrados de la Sucursal en sus respectivas especialidades y en correspondencia con la labor que desempeñan.
4. Asegurar la incorporación de trabajadores a las posibilidades que brinda el SUM, en correspondencia con los intereses de la Administración.
5. Ejecutar mensualmente el día de Preparación para cuadros y reservas, dirigentes no cuadros y funcionarios, incrementando temas propios de la Sucursal.
6. Incrementar la evaluación del impacto en las acciones de capacitación dirigidas a la preparación de cuadros y reservas y los trabajadores directos a la prestación de servicios.
7. Desarrollar el plan de entrenamiento de la Reserva con acciones contempladas en los planes de trabajo.
8. Fortalecer el trabajo de las cátedras con tareas dirigidas al cumplimiento del plan de capacitación de la Sucursal.

9. Acreditar 4 instructores profesores adjuntos en las especialidades de Comercio, Contabilidad, informática y dirección.
10. Desarrollar un diplomado de administración comercial para el 90% de los cuadros y el 30% de la reserva.

En la confección de la estrategia de preparación y superación fueron aspectos determinantes el trabajo logrado en el año 2008, siendo el departamento de cuadro y capacitación el responsable de facilitar la capacitación.

- La Sucursal en conjunto con las unidades confeccionaron los planes anuales de capacitación basados en los resultados de las DNC, al cual se le destinaron los recursos necesarios para su ejecución.
- Se realizó el segundo curso básico para cuadros y reservas, preparando un 95% de los cuadros y un 51% de la reserva.
- Se realizó con la calidad requerida la preparación mensual dirigida a cuadros, reservas, dirigentes no cuadros y funcionarios.
- Se le dio especial atención a los recién graduados en período de adiestramiento laboral en la atención y control en la asignación de tutores, la confección del plan de adiestramiento y las evaluaciones trimestrales y anuales.
- Se fortaleció el trabajo con los instructores contando con un total de 39, de ellos 20 instructores básicos y 19 por especialidades. los cuales contribuirán en el cumplimiento del plan de capacitación.
- Se ejecutó el III Taller de Cuadro y Capacitación debatiéndose 13 trabajos.

Segmento de la Organización a quienes esta dirigida la Estrategia de Preparación y Superación

1	Directivos-----	21
2	Cuadros -----	22
3	Reservas -----	43
4	Técnicos -----	94
5	Servicios -----	296
6	Administrativos -----	18

7 Operarios-----	44
8 Recién graduados en adiestramiento laboral -----	18
9 Alumnos en práctica pre-profesionales-----	5
10 Instructores y entrenadores de la sucursal -----	39

2.2.6 –Control de la Instrumentación y aplicación de la Estrategia de Preparación y Superación

1. Elaborar la proyección estratégica de la capacitación para el trienio 2010- 2012, así como los objetivos y el plan de capacitación para el 2010, teniendo encuento el proceso de la D.N.C, presentándolos para su aprobación en el consejo de dirección de la Sucursal en el mes de noviembre.
2. Evaluar el cumplimiento de la estrategia de preparación y superación en la comisión de cuadros en el mes de julio.
3. Instrumentar las evaluaciones del impacto de las acciones de preparación y superación, según las orientaciones contenidas en la Resolución 29/06 del MTSS y el MES, con prioridad para el curso de análisis económico financiero.
4. Analizar Trimestral en el Consejo de Dirección de la Sucursal el cumplimiento del Plan de Capacitación, haciendo coincidir la evaluación correspondiente al segundo semestre con la evaluación integral del cumplimiento de la Estrategia de Superación y Preparación
5. Realizar anualmente un Taller de Intercambio sobre la Política de Cuadros y la Capacitación, con el objetivo de propiciar el debate y el intercambio de criterios relacionados con la actividad, con la consecuente presentación de propuestas en aras de perfeccionar el trabajo.
6. Realizar trimestralmente una reunión de intercambio con la Dirección e integrantes de las Cátedras de Instructores de las diferentes

especialidades con vistas a analizar las acciones a desarrollar por los mismos en el cumplimiento del plan de capacitación, así como la orientación de temas de investigación entre otras.

Costos de la capacitación:

- ✓ Salario del entrenador.
- ✓ Material para el entrenamiento.
- ✓ Costo de la logística.
- ✓ Equipamiento.
- ✓ Transporte.
- ✓ Costo de las horas “pérdidas” por asistir al curso.

Los beneficios:

- ✓ Incremento de la producción.
- ✓ Reducción de los errores.
- ✓ Reducción de la rotación.
- ✓ Menor necesidad de superación.
- ✓ Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
- ✓ Enriquecimiento del puesto de trabajo.

2.2.7 La fluctuación de la fuerza de trabajo y sus efectos

Económicos.

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

Esta movilidad laboral no planificada, provoca daños a la economía que se reflejan en diversos momentos del proceso productivo o de prestación de un servicio, ya

que en muchas ocasiones es necesario cubrir el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieren un período de aprendizaje y de adaptación, todo lo cual afecta los niveles de eficiencia previstos.

Por lo anterior, es incuestionable que en el análisis de la eficiencia de la gestión económica de las entidades, juega un papel fundamental la reducción y control de la fluctuación, como un indicador que incide en el crecimiento de la productividad.

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 **la 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 fluctúan significar "correr de un lado a otro, cambiar". También desde el punto de vista empresarial, que 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 en comparación. 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 así a la empresa) como también los cambios de puestos de trabajo dentro de la empresa.

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, 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. El mismo sentido se habla entonces de una "alta fluctuación" cuando muchos trabajadores abandonan la empresa y tienen que ser sustituidos.

Se conoce e indica que la fluctuación se origina de la contraposición de los intereses de tres sujetos: la empresa, el trabajador 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 nosotros mencionamos 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.

Braunreuther fundamentó también la necesidad político-económica de la fluctuación, sobre todo con la indicación sobre la dinámica de la división social del trabajo: "mientras más complicada la división social del trabajo y mientras mayor la velocidad de su cambio estructural, más gravitantes los cambios en la proporcionalidad rociar del trabajo.

Tantas menor fuerzas laborales, absolutamente disponibles, es decir, fuera de la producción, que ya se existen como reserva, tanto más necesario y extensivamente es la fluctuación".

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, provoca en todo caso gastos a la empresa sin tomar en consideración blanca ida de la producción por medio 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 destacada de las condiciones de la empresa, por la capacidad técnica necesaria en la empresa, 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 conducía 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, etc.

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 decían 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, entonces, cuando ellos buscan una mejor posibilidad para la calificación en el oficio.

En tal decisión del trabado 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.

Cuando se considera estos puntos de vista en su totalidad en primer lugar, seguramente, para el rechazo de una consideración unilateral que la fluctuación como un fenómeno solamente positivos solamente negativo. Ella es tanto lo uno como lo otro. Por eso, es también problemático añadió simplemente los casos de la fluctuación y caracterizarlos como daños políticos-económicos que se originan por causa de la fluctuación. Se debería entonces, por lo menos, incluir en el cálculo de la utilidad financiera, la que, por ejemplo, surge a causa del equipamiento de la nueva empresa con las fuerzas del trabajo que en la mayoría de los casos proceden de otras empresas. Esto, sin embargo, no debería ser sencillo, al igual que es asegurado el cálculo de las necesidades político-económicas, que están ligadas con la protección militar del estado y con ello de la economía nacional, la cual también, en general, está ligada con una salida de las fuerzas de trabajo.

En segundo lugar se origina la exigencia, precisamente bajo la consideración de las llamadas necesidades sociales generales, de considera también la fluctuación bajo un ángulo visual de la sociedad en su conjunto. Esto es ya por ende necesario, porque muchos de los aspectos precedentes que superponen. 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 o de la sociedad (pero eso no es un argumento para lo dicho anteriormente y hace poco criticado). Y el bienestar social individual, el le existe un muro debía socialista, consiste por último también, no solamente en el interés social, sino que corresponde, ni más ni menos, a la meta de la sociedad socialista.

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, etc.). 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 socialistas, delegación al estudio, delegación a las empresas de mayor importancia, pase al cumplimiento de una pena, etc.). 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, etc.). Aquí ella no refrena sin de estimular la directamente, por ejemplo mediante medidas previamente planificadas.

Cuarto:

La fluctuación socialmente rechazable (indeseable) (salida como un acto no medía a, por razones baladiés, como resultado de conflictos que son evitables, quiere decir, cambio de puesto de trabajos sin utilidad para la sociedad y sin

consecuencias claramente positivas correr modo de vida socialista de los trabajadores) (Stollberg 1986).

Stollberg plantea una subordinación estadística de los motivos de las salidas, de acuerdo con la agrupación gala, no siempre es fácil y pueden aparecer casos de límites que también procedan de la variedad de los cultivos de las salidas y su superposición. En todo caso, no obstante, tal división es más razonable que la diferenciación simplificada por los cambios "espontáneos" y "dirigidos" de los puestos de trabajo, porque la una no puede ser identificada con los socialmente deseado y la otra no puede ser identificada con el socialmente deseado. Lo mismo tiene validez para la diferenciación con la fluctuación socialmente necesaria y no necesaria, que por medio de sus requisitos de incondicionalidad no deja ningún espacio para procedimientos sociales que no son posibles de valorar unívocamente.

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

Primero:

Las condiciones de la actividad, 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 y trabajo.

Segundo:

Las condiciones materiales que 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. 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 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 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, recepción de una vivienda o de una plaza para un niño generará bien de la empresa, etc.).

Sexto:

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

Los elementos fundamentales que componen la actividad son el objeto y el sujeto de la actividad y aquellas acciones concretas que el sujeto dirige hacia el objeto. El objeto de la actividad es aquello a lo cual ésta se dirige; el objeto de la actividad humana 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 Corporación 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, etc. Para este tipo de

estudio es necesario calcular el promedio de edad de los trabajadores de la Corporación.

$$P = \frac{\sum_{i=1}^b X_i N_i}{N}$$

P = Promedio de trabajadores

X_i = Edad promedio en el intervalo

N_i = Cantidad de trabajadores en el intervalo

N = Número total de trabajadores

b = Número de intervalo

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 Corporación.

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.

Aplicación de la técnica de Encuestas

El análisis de la movilidad indeseable que realmente ocurre en la entidad y la que se llega a partir de la información primaria de la empresa, aunque importante, es insuficiente, si no se indaga en el clima existente en el colectivo que pueda dar lugar, a la ocurrencia de estos movimientos así como en las opiniones de los trabajadores que ya fluctuaron.

Es por ello que resulta necesario, a partir de cuestionarios elaborados a tales efectos, realizar encuestas a los trabajadores para determinar con mayor exactitud los motivos que condicionan el éxodo de la fuerza laboral en una empresa y contando con esta información buscar las vías posibles para atenuar sus efectos. A través de las encuestas, será posible obtener datos que permitan caracterizar cualitativamente estas bajas atendiendo a la edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional y otras.

El estudio mediante el método de encuestas se puede realizar a través de dos vertientes:

1. Encuesta sobre la fluctuación potencial de la fuerza de trabajo. **(Ver Anexo 4)**
2. Encuesta sobre la fluctuación real de la fuerza de trabajo. **(Ver Anexo 5)**

Aplicación de la encuesta sobre fluctuación potencial de la fuerza de trabajo

Se define como fluctuación potencial, el posible movimiento de la fuerza de trabajo en una entidad, basado en las intenciones de los trabajadores de cambiar del lugar de trabajo, aunque aún no se haya concretado.

La encuesta sobre la fluctuación potencial permite detectar las causas reales que pueden provocar que ésta se materialice en magnitudes dañinas, y en consecuencia elaborar las medidas para evitarlo.

Esta encuesta está destinada a todos los trabajadores que aparecen registrados en la plantilla de la entidad (adicionando a los jóvenes en período de adiestramiento), durante el período que abarca el estudio.

De aquí que el punto de partida para determinar el tamaño de la muestra, esté dado por el nivel ocupacional de la empresa en el momento de aplicación de la encuesta.

A los efectos de determinar el tamaño de la muestra deberá solicitarse la colaboración de expertos en esta temática, para así lograr que los resultados obtenidos garanticen una adecuada inferencia de los problemas detectados.

Asimismo, en la selección de los trabajadores que van a ser encuestados no debe influir la administración ni otra organización de la entidad.

Para la realización de esta encuesta será necesario elaborar un cuestionario (ver ejemplo en Anexo I) que podrá ser contestado directamente por los trabajadores seleccionados en la muestra, o ser aplicado a través de un encuestador en una entrevista "cara a cara", según resulte más conveniente.

La administración de la entidad de acuerdo con las características de producción, deberá garantizar que los trabajadores seleccionados sean encuestados en lugares apropiados donde no este presente ningún funcionario administrativo, para de esta manera asegurar que las respuestas obtenidas sean más veraces y estrictamente personales. Además resulta de vital importancia que los encuestadores que participen en el estudio sean personas ajenas al centro.

Al momento de aplicación de la encuesta, se le debe explicar claramente a los trabajadores el objetivo de la misma y su carácter anónimo.

Aplicación de la encuesta sobre la fluctuación real

La fluctuación real es el movimiento efectivo de los trabajadores hacia otro centro de trabajo, es decir, el que ya se ejecutó, debido a cualquiera de las causas antes apuntadas.

Para poder realizar esta parte del estudio, la entidad deberá confeccionar un listado nominalizado de las bajas ocurridas por concepto de fluctuación en la etapa examinada.

La relación resultante de este listado será la base para determinar el tamaño de la muestra, para lo cual también deberá contarse con la colaboración de expertos en esta materia.

Para la realización de esta encuesta se confeccionará un cuestionario (ver ejemplo en Anexo 2) que podrá aplicarse a través de entrevistas directas o podrá ser respondido por el trabajador que ya se trasladó de la empresa objeto de análisis.

En este caso, será necesario visitar el domicilio de cada uno de los trabajadores que forman parte de la muestra. Para ello los encuestadores deben identificarse (carta de la empresa u otro documento acreditativo) y explicar exhaustivamente la razón de la visita. Si el encuestado no se encuentra, se deberá dejar anunciada la próxima visita al domicilio.

En caso que el trabajador seleccionado se niegue a cooperar en la encuesta, no se debe insistir ya que esta actividad es totalmente voluntaria.

Análisis de los resultados que brindan las encuestas aplicadas

Para el análisis de la información, los datos que aportan las encuestas se deberán consolidar según los intereses de la empresa o territorio que realice el estudio.

En tal sentido, se podrán procesar tablas cruzadas entre aquellas preguntas que caracterizan la fuerza de trabajo que fluctuó o lo hace potencialmente como son: el sexo, edad, escolaridad, antigüedad en el trabajo, etc. con las preguntas que reflejan los problemas asociados a la inestabilidad laboral en la entidad.

De esta forma se podrán determinar diferentes aspectos como por ejemplo:

- En qué grupo de edades, sexo, categoría ocupacional etc., se concentra la mayor proporción de personas que se han trasladado o desean hacerlo.

- Cuáles son los motivos de fluctuación que predominan según la edad, escolaridad, sexo, etc.
- Qué aspectos deben mejorarse en el centro para evitar que los trabajadores deseen trasladarse, según el criterio de los diferentes grupos: jóvenes, mujeres, hombres, obreros, universitarios, etc.

En resumen, a través de la complementación de las dos vías antes expuestas (información estadística y la técnica de las encuestas), las empresas podrán estudiar la magnitud y las causas que provocan la inestabilidad de su fuerza de trabajo y en consecuencia tomar las medidas encaminadas a la reducción de este fenómeno.

Las causas de rotación del personal son variadas, lo cual implica determinados costos los cuales se deben agrupar en costos primarios y secundarios: tratados por (ARH).

Costos Primarios de Rotación del Personal:

1. Costo de reclutamiento y selección.
2. Costo de registro y documentación.
3. Costo de integración.
4. Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la Rotación de Personal:

1. Reflejo en la producción.
2. Reflejo en la actitud del personal.
3. Costo extra laboral.
4. Costo extra operacional.
5. Costo extra inversión.

6. Pérdidas en los negocios.

Estos cálculos podrán tener mayor o menor influencia acorde con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cualitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos pueda tener no sólo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo, lo cierto es que a mediano y largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente al empleado como individuo o socialmente en relación con su familia.

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

Según (ARH) (S/A) el Índice de Rotación de Personal se determina por la fórmula siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{EM} * 100$$

donde:

A: Admisión (Entrada de Personal).

D: Desvinculación del Personal (Salida).

R: Recepción de Personal por transferencia de otros subsistemas.

T: Transferencia de Personal para otros subsistemas.

EM: Efecto Medio $\frac{(\sum A + \sum D)}{2}$

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.

Las causas que condicionan la formación de un determinado nivel de inestabilidad en las entidades, pueden enmarcarse en tres grupos:

1- Aquellas relacionadas con las motivaciones personales del trabajador

Causas de índole personal (factores subjetivos) tales como:

- Atención a hijos y otros familiares.
- Problemas de vivienda.
- Lejanía del centro de trabajo.
- Carencia de círculos infantiles o seminternados.
- Inconveniencia con el horario de trabajo.

2. Causas de índole laboral (factores objetivos). Las referidas a problemas laborales del trabajador con su centro de trabajo. En estas causas las direcciones administrativas presentan alto nivel de responsabilidad, entre las cuales están:

- Trabajar fuera de su especialidad o profesión.
- Inconformidad con el salario.
- Falta de estímulos.
- Escasa posibilidad de superación.
- Inconformidad con los métodos de dirección.
- Deficiente organización del trabajo.

3. Las motivadas por sanción 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 condiciones de trabajo, relación jefe – subordinado, participación en la toma de decisiones, alimentación, etc.

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 poder emprender las acciones posibles 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:

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

A continuación mostramos algunos instrumentos para evaluar la fluctuación en la Corporación

a) ***Fluctuación provocada por causas de índole laboral.***

INDICADORES	Año Base	Año Corriente
Trabajar fuera de su especialidad o profesión.		
Inconformidad con el salario		
Falta de estímulos.		
Escasa posibilidad de superación.		
Inconformidad con los métodos de dirección.		

Deficiente organización del trabajo		
TOTAL		

b) ***Fluctuación provocada por causas de índole personal.***

INDICADORES	Año Base	Año Corriente
Atención a hijos y otros familiares		
Problemas de vivienda		
Lejanía del centro de trabajo		
Carencia de círculos infantiles o seminternados		
Inconveniencia con el horario de trabajo		
TOTAL		

1. ***Fluctuación provocada por decisión de la Administración.***

INDICADORES	Año Base	Año Corriente
Sanción laboral		
TOTAL		

Fluctuación Total.

INDICADORES	Año Base	Año Corriente
Total de trabajadores que han fluctuado		
Otras bajas que no causan fluctuación		
TOTAL		

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 siguientes coeficientes:

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

$$KIP = \frac{B_{IP}}{PT} * 100$$

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

$$KIL = \frac{B_{IL}}{PT} * 100$$

3. Coeficiente de fluctuación por decisión de la administración.

$$KDA = \frac{B_{DA}}{PT} * 100$$

4. Coeficiente de fluctuación por otras causas.

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

5. Coeficiente de fluctuación total.

$$KFT = \frac{B_{FT}}{PT} * 100$$

6. Coeficiente de baja total.

$$KB = \frac{B_{BT}}{PT} * 100$$

Donde:

B = Número de bajas por fluctuación.

PT = Promedio de trabajadores.

BT = Número de bajas totales.

De estos coeficientes se puede elaborar una tabla resumen:

COEFICIENTE	Año Base		Año Corriente	
	DATOS	%	DATOS	%
KIL				
KIP				
KDA				
KOC				
KFT				
KB				

Hay estudios realizados que revelan que muchos trabajadores de la Corporación 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 la inconveniencia con el horario de trabajo. Por ello los directivos de este sector deben hacer lo posible por mejorar las condiciones de trabajo en particular los horarios. Es innegable que una buena remuneración es importante, pero también es evidente que otros factores podrán contribuir más a la retención de los trabajadores.

- ✓ El pago extra por trabajo fuera de hora.
- ✓ Una política preestablecida respecto a vacaciones y descansos.
- ✓ Oportunidad de trabajos con buenos equipos.
- ✓ Asignar títulos a los puestos 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.

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

Los programas de incentivos y las gratificaciones frecuentemente se utilizan para complementar los salarios base, para mejorar la eficiencia y la productividad y para ayudar a retener a los buenos trabajadores.

Los programas de incentivos tienen como meta el incrementar las utilidades al:

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

- ✓ Incrementar la productividad.

Un programa de incentivos que pudiera llegar a tener éxito será el resultado de especificar claramente cuales son los objetivos deseados. Algunas alternativas son más útiles que otras para efectos de determinados objetivos. Sin embargo existen ciertos principios básicos que habrán de aumentar la eficacia de cualquier programa de incentivos.

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

Además 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.

La empresa debe registrar sistemáticamente los hombres – días perdidos por fluctuación, donde tiene incidencia la fecha de baja y la fecha de ingreso de los nuevos trabajadores que ocuparán los puestos vacantes. Esto permitirá calcular el efecto económico de la 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, etc.

Capítulo III. Evaluación económica de la capacitación y fluctuación del personal en la Corporación del Comercio y los Servicios Cubalse S.A.

A partir de los conceptos descritos en el Capítulo I y II se puede apreciar la enorme importancia que posee el proceso de capacitación y entrenamiento para elevar los niveles de competencia y excelencia del personal directo e indirecto de la entidad objeto de evaluación.

Comportamiento de Indicadores de Altas y Bajas en Cubalse S.A.

No	Indicador	Unidad Medida	Año 2007	Año 2008	Plan Año 2009
1	Promedio trabajadores	U	422	462	471
2	Total de Altas	U	102	70	-
3	Total de Bajas	U	81	58	-
5	Costo Capacitación Total	Mp	73.0	95.86	125.00
6	Costo CUC	Mp	13.5	62.68	70.00

7	Costo MN	Mp	59.5	33.18	55.00
8	Costo unitario de Capacitación	P	716.0	1369.0	-

Como se aprecia en la tabla anterior se eleva el promedio de trabajadores según proyecciones de crecimiento de la entidad, pero también se encuentra el número de personas que fluctuaron principalmente jóvenes, lo cual constituye una alerta en la dirección. Tomando como base dos años consecutivos se puede analizar la política de la capacitación en la entidad objeto de investigación, así como sus costos en el año 2008. Ver [Anexo 2](#).

Para realizar un profundo análisis sobre causas y efectos de la fluctuación que se presenta sistemáticamente en los diferentes municipios y dependencias de la Corporación se parte del análisis por grupos de edades de las personas que han fluctuado en los años 2007 y 2008

A continuación se muestran algunas de estas características por grupos de edades.

Tabla #1. Análisis de la Fluctuación por grupos de Edades.

<u>Grupos de edades (años)</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Total	89	62
De 20 a 24	14	23
De 25 a 29	41	30
De 30 a 34	16	6
De 35 a 39	8	1
De 40 a 44	6	-
De 45 a 49	3	2
De 50 a 54	-	-
De 55 a 59	1	-

En la tabla anterior se observa que la mayor parte de los trabajadores que fluctúan se encuentran entre las edades de 20 a 34 años. Son personas generalmente jóvenes con grandes capacidades de trabajo, por lo que se hace necesarias trabajar en base a retener la fuerza de trabajo y más si se tiene en cuenta que la mayor parte de esta son de personal de servicio que representaron el mayor por ciento.

Fluctuación provocada por causas de índole laboral.

INDICADORES	Año 2007	Año 2008
Trabajar fuera de su especialidad o profesión.	-	-
Inconformidad con el salario	6	10
Falta de estímulos.	-	-
Escasa posibilidad de superación.	-	-
Inconformidad con los métodos de dirección.	-	-
Deficiente organización del trabajo	-	-
TOTAL	6	10

Fluctuación provocada por causas de índole personal.

INDICADORES	Año	Año
--------------------	------------	------------

	2007	2008
Atención a hijos y otros familiares	6	4
Problemas de vivienda	-	-
Lejanía del centro de trabajo	4	2
Carencia de círculos infantiles o seminternados	-	-
Inconveniencia con el horario de trabajo	38	20
TOTAL	48	26

Fluctuación provocada por decisión de la Administración.

INDICADORES	Año 2007	Año 2008
Sanción laboral	18	16
TOTAL	18	16

Fluctuación por otras causas.

INDICADORES	2007	2008
Otras causas	9	6
TOTAL	9	6

Fluctuación Total.

INDICADORES	Año	Año
--------------------	------------	------------

	2007	2008
Total de trabajadores que han fluctuado	81	58
Otras bajas que no causan fluctuación	8	4
TOTAL	89	62

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 referidos en el capítulo anterior.

De estos coeficientes se puede elaborar una tabla resumen:

COEFICIENTE	Año 2007		Año 2008	
	DATOS	%	DATOS	%
KIL	6/422	1.42	10/462	2.16
KIP	48/422	11.37	48/462	10.39
KDA	18/422	4.27	16/462	3.46
KOC	9/422	2.13	6/462	1.30
KFT	81/422	19.19	58/462	12.55
KB	89/422	21.09	62/462	13.42

La mayor parte de la fluctuación ocurrida en el año 2007 fueron provocada por causas de índole personal y el motivo con más influencia en esta fue: inconveniencia con el horario de trabajo, según resultados de las encuestas aplicadas. En 2008 la tendencia que existe es que las bajas por las mismas causas sean las que más estén influyendo.

Dentro de las causas de índole laboral lo que influye, lo mismo para el año 2007 como para el 2008 es la inconformidad con el salario.

Tabla #2. Análisis de la Fluctuación por Categoría Ocupacional y Cargos.

Años	Obreros	Técnicos	Administ.	Servicios	Dirigentes	TOTAL
2007	38	12	14	6	11	81
2008	12	16	4	23	3	58

Tabla No.3 Indicadores económicos de Cubalse S.A. de Sancti Spiritus.

Indicadores	Uda	Plan 2008	Real 2008	%	Diferencia	Plan 2009
Producción Mercantil	Mp	15520.00	15539.44	100.13	19.44	17067.23
Valor Agregado	Mp	5450.47	5496.59	100.85	46.12	6247.28
Fondo de Salario	Mp	1805.84	1695.79	93.91	110.05	1752.12
Promedio de Trabajadores.	U	462	465	100.65	(3)	471
Productividad	P	11.79	11.82	100.25	0.03	11.05
Salario Medio	P	390.87	364.69	93.30	26.18	311.00
Gasto Salario x Peso Ing	P	0.12	0.11	91.67	(0.01)	0.10

La corporación debe registrar sistemáticamente los hombres – días perdidos por fluctuación, donde tiene incidencia la fecha de baja y la fecha de ingreso de los nuevos trabajadores que ocuparán los puestos vacantes. Esto permitirá calcular el efecto económico de la fluctuación.

Análisis de los Hombres – Días perdidos por Fluctuación (año 2007)

No.	Nombre(s) y Apellidos	Carné Identidad	Fecha de Baja	Fecha de Ingreso	HDF
1	Yaquelin Echemendia Contreras	83080504586	1-1-07	15-1-07	9

81	Yailiuvis Torres Zerquera	85121002531	2-3-07	14-3-07	10
Total de Hombres – Días perdidos por Fluctuación (HDF)					7440

Análisis de los Hombres – Días perdidos por Fluctuación (año 2008)

No.	Nombre(s) y Apellidos	Carné Identidad	Fecha de Baja	Fecha de Ingreso	HDF
1	Luis Pérez Torres	80104504586	-	-	12
.
58	Juana Méndez González	78121702551	-	-	11
Total de Hombres – Días perdidos por Fluctuación (HDF)					6015

Análisis de la productividad diaria.

Año	Valor Agregado Bruto	Promedio de Trabajadores	Días trabajados	Productividad del Trab. Diaria
2007	5055090	422	246	48.69
2008	5496590	465	246	48.05

Análisis del efecto conjunto.

Año	H – D perdidos por fluctuación	No. de personas que fluctúan	Promedio H – D perdidos por fluct.
2007	7440	81	91.85
2008	6015	58	103.71

Tabla Resumen.

Año	Promedio H – D perdidos por fluctuación.	No. de personas que fluctúan	H – D perdidos por fluctuación	Productividad Diaria	Pérdidas (Pesos)
2007	91.85	81	7440	48.69	362353.60
2008	103.71	58	6015	48.05	289020.75

Resumen analítico.

Año 2007

$$\text{PEf} = \text{PTd} * \text{HDF}$$

$$= 48.69 * 7440$$

$$= 362353.60 \text{ pesos}$$

Año 2008

$$\text{PEf} = \text{PTd} * \text{HDF}$$

$$= 48.05 * 6015$$

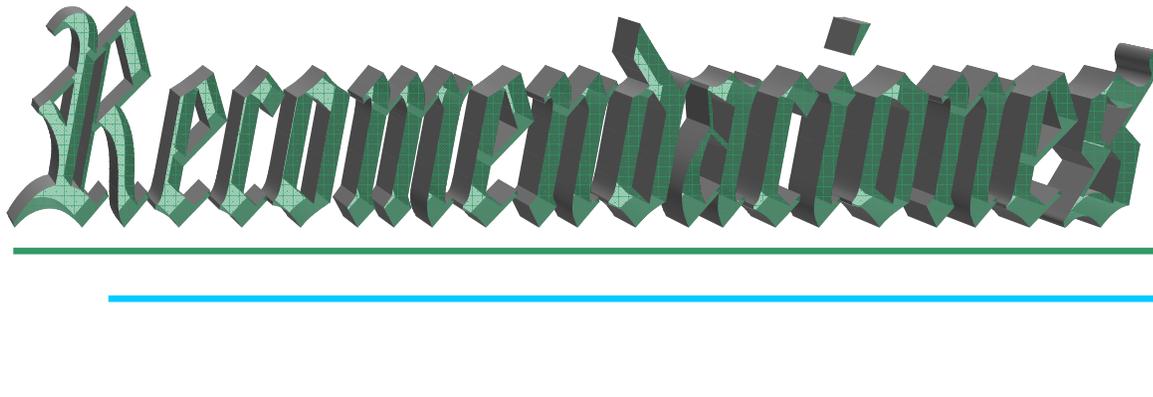
$$= 289020.75 \text{ pesos}$$

Como se observa la fluctuación ha generado pérdidas para la corporación, disminuyendo en el año 2008, lo que constituye un logro de la dirección en comparación con el año 2007. Obviamente el cálculo de los costos de rotación de personal como lo definen algunos autores, podrá tener mayor o menor influencia de acuerdo con el nivel de interés de la corporación. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de la corporación, de las consecuencias que la fluctuación de Recursos Humanos puede traer no sólo para la corporación, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

Conclusiones

1. Para la investigación se ha empleado una amplia bibliografía, muy actual, así como Resoluciones y Normativas del MTSS y las Norma Cubana (NC 485-7:2006) Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Registro.
2. La capacitación dentro de la Organización del Trabajo no está desempeñando el papel que le corresponde jugar al no tener en cuenta los gastos de esa inversión con relación a la retención de los trabajadores capacitados
3. La dirección de la Corporación desconoce las verdaderas causas objetivas y subjetivas del déficit de la fuerza de trabajo, provocada principalmente por la fluctuación del personal que estuvo motivado por índole laboral.
4. .Al evaluar los efectos de la fluctuación de la fuerza de trabajo es necesario tener en cuenta las pérdidas económicas que se producen al abandonarse los puestos de trabajo y el tiempo que se demora en capacitar a nuevos trabajadores.
5. A las pérdidas económicas por la fluctuación derivadas de la productividad de los trabajadores se le debe adicionar las pérdidas de la capacitación de dicho personal
6. La organización de la jornada laboral está afectando a los trabajadores directos en las tiendas minoristas y de prestación de servicios, lo cual incide en la productividad y los resultados económicos.

Recomendaciones



1. Se debe designar a los trabajadores que laboran en el departamento de recursos humanos la tarea de controlar la fluctuación y las causas que afectan a la empresa, para diferentes períodos, desde que el trabajador abandona su puesto de trabajo y este es cubierto por otro trabajador.
2. El período de tiempo que permanece vacante el puesto de trabajo tiene efectos negativos sobre la producción, lo cual debe ser de pleno conocimiento para los dirigentes de la empresa para tomar decisiones inmediatas.
3. La dirección de la Corporación debe evaluar y aplicar de forma inmediata los instrumentos económicos que le permitirán utilizar en forma eficiente la fuerza de trabajo y su correspondiente remuneración.
4. Se debe evaluar periódicamente los índices de fluctuación para tomar las medidas adecuadas en las entidades de mayores incidencias en los mismos.
5. Se propone un cambio de horario en las tiendas minoristas y de prestación de servicios (9.00 AM. a 7.00 PM) de uno por uno, lo que reducirá los gastos de capacitación de la Corporación

Referencias Bibliográficas

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. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos, La Habana, 1999.
6. Bueno, Eduardo. Economía de Empresa Análisis de las Decisiones Empresariales- P. 452 –466.
7. Administración de Recursos Humanos- P. 341 – 349.
8. Roche, William K. Análisis Internacional Sobre Reparto del Trabajo y Creación de Empleo. Revista Internacional del Trabajo. (Ginebra), 1996- P. 139 – 142.
9. Ventura Victoria, Juan. Análisis Competitivo de la Empresa. Un Enfoque Estratégico – España: Editorial Civitas S.A., 1994- P. 150 – 158.
10. Martínez Figueroa, Antonio. Organización y Planificación Agropecuaria- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1986- P. 67 – 77.

11. García Marrero, Agustín. Economía de la Empresa Cañera. La Habana. Editorial Ciencia y Técnica, 1988- P. 227 –238.
12. Resolución # 28 del Ministerio del Trabajo año 2004.
13. Enciclopedia Encarta.
14. D'Espaux Fernández; Luís M. Análisis Económico de Empresas Industriales. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1990- P. 139 – 186.
15. Tablado Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Guevara – La Habana. Editorial Casa de las Américas, 1987 – P. 125 – 129.
16. 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.
17. Pavón González, Ramiro.- Reservas de Crecimiento de la Productividad. Universidad de Oriente. Departamento de P.E.N, 1986 – P. 1 – 25.
18. 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.
19. Economía Decimocuarta Edición – P. 263 – 291.
20. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de G.R.H. La Habana. Edit Acade 1999 – P. 121 – 125.
21. Instrucciones para Elaborar el Plan 2004 – MEP.
22. Pavón González, Ramiro. Índices y Métodos de Medición de la Productividad del Trabajo. Universidad de Oriente. Facultad de Economía, 1987 – P. 9 – 20.
23. Resolución No. 8 del MTSS año 2005.
24. Resolución No. 26 del MTSS año 2006.
25. Resolución No. 27 del MTSS año 2006.

26. Resolución No. 28 del MTSS año 2006.

27. Resolución No. 29 del MTSS año 2006.

28. Resolución No. 30 del MTSS año 2005.

29. Resolución No. 39 del MTSS año 2004.

30. Resolución No. 9 del MTSS año 2008

Bibliografía



- Apalkov, Vladislav y Coautores. Metodología para el cálculo de algunos factores que influyen en la productividad del trabajo en la Industria Azucarera. La Habana. Economía y Desarrollo. No. 84 1985. P.21-29.
- Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
- Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide – 1993.
- Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
- Capacitación de Recursos Humanos. Revista TIPS. La Habana Boletín 081. Oportunidades Comerciales.1996.
- Concepción Fanego, Manuel. Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción industrial La Habana Editorial Política 1984.
- Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial
“Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.

- CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
- Del Llano, Eduardo. La productividad del trabajo y factores de su aumento. La Habana. Universidad de La Habana, 1987. P 5 – 85.
- D' Ángelo Fernández, Ovidio. La Transformación del Carácter y el contenido del trabajo en el socialismo. Economía y Desarrollo No. 59. 1980. P 71 – 112.
- Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996. Figueroa, Víctor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) . Septiembre 1996.
- Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
- Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
- González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
- González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
- Hammer, M. Reingeniería de la Empresa. – Barcelona, Parramon. – 1994.
- <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/index.htm>. 21 de noviembre de 2003.
- http://www.cubagov.cu/des_eco/minal/.
- http://66.102.7.104/search?q=cache:i0nrRob_BBcJ:agency.osha.eu.int/publications/forum/5/es/index_4.htm+organizacion+del+trabajo&hl=es&ie=UTF-8. 02/12/2003.
- La Formación de Base Comunitaria con Fines de Empleo y Gerencia de Ingreso OIT (Ginebra) 1995.

- Linares Cervela, Luís. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
- La Transformación Empresarial ante el Nuevo Entorno Económico. Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.
- Molina Soto, Juan. Algunas consideraciones sobre la Organización Científica del Trabajo. La Habana. – Economía y Desarrollo No. 60. – 1981, P 11 – 30.
- Manual de la Política de Empleo. Departamento de Recursos Laborales. Dirección OTS. (MTSS). Ciudad de la Habana, 1993. P. 32 – 96.
- Mederos Armengol, Martha. Elementos de Estadística Económica. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 1988. –P.81 – 96.
- Obero, Carlos. Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España, 1996.
- Pereda, Santiago. Estructura Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos (DEADE) Tomo 9. – Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.
- Plan 2006. Instrucciones para su elaboración – MEP.
- Recio, E. M. La Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas. Barcelona, Hispano Europea, 1986.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma (La Habana) 8 de Noviembre de 1997.
- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana) 7 de Noviembre de 1997.
- Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.

- 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.
- Cuesta Santos Armando, Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana 2005. Pág. 349.
- 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.
- 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