



*Centro Universitario de Sancti Spiritus
José Martí Pérez
Facultad de Contabilidad y Finanzas*

TRABAJO DE DIPLOMA

*El análisis económico en la categoría
Trabajo y Salario de la Dirección Territorial
de Correos de Cuba en Sancti - Spíritus.*

Autora: Wendy Pérez Medrano.

Tutor: MSc. Irenio Curbelo Tribicio.

Oponente: MSc. Carlos Rojas Pupo.

Curso: 2008-2009

PENSAMIENTOS



"Se ha de tener fe en lo mejor del hombre y desconfiar de lo peor de él. Hay que dar ocasión a lo mejor para que se revele y prevalezca sobre lo peor.

Si no, lo peor prevalece."

Si en las cosas de mi patria me fuera dado preferir un bien a todos los demás, un bien fundamental que de todos los del país fuera base y principio, y sin el que los demás bienes serían falaces e inseguros, ese sería el bien que yo prefiriera: yo quiero que la ley primera de nuestra república sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre.

José Martí



DEDICATORIA

A mi madre, por creer en mí siempre y tenerme toda la paciencia del mundo, por conducirme hacia el camino correcto y más apropiado...

A mi padre, por su preocupación y sus consejos.

A quienes me inspiraron y dieron su mano en las circunstancias más necesarias.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, por sus valiosas enseñanzas a lo largo de mi formación.

A mi tutor, por su paciencia y dedicación, ya que sin el no lo hubiese logrado.

A todos quienes me ayudaron por su constancia y eficaz apoyo.

RESUMEN

Este trabajo investigativo se realizó en la Dirección Territorial Correos de Cuba, perteneciente a la Provincia de Sancti Spíritus, tiene como finalidad la aplicación de instrumentos de análisis económico en el empleo de la Fuerza de Trabajo y su retribución, mediante la realización de un procedimiento que nos permita medir de forma eficiente este recurso.

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

En el capítulo II se describen un conjunto de instrumentos de análisis económico que permitirán analizar y evaluar los factores técnico- económico- organizativos que pueden influir sobre los planes de capacitación y la fluctuación del personal.

Finalmente en el capítulo III se aplican y validan los instrumentos de análisis económicos propuestos en el capítulo anterior que posibilitan conocer y evaluar las principales causas y efectos económicos que están influyendo en la fluctuación y retención de los trabajadores.

También se analizan y determinan las fundamentales causas de fluctuación y los efectos económicos que provoca la misma. Además se dan a conocer los elementos principales en la planificación y organización de los recursos humanos, la correlación salario medio – productividad, lo cual refleja el nivel de eficiencia en el empleo de este factor de producción, así como los aspectos esenciales de la problemática de la Fuerza de Trabajo en la empresa y la necesidad de su capacitación.

SUMMARY

This investigative work was carried out in the Address Territorial Mail of Cuba, belonging to the County of Sancti Spíritus, has as purpose the application of instruments of the economic analysis in the employment of the Force of Work and its retribution, by means of the realization of a procedure that allows us to measure in an efficient way this resource.

The study begins with a bibliographical revision leaving of the classics until the current moments, where it is approached the organization of the work, the fluctuation and the personnel's training, the productivity of the work and the factors that influence on the same one, as well as the payment forms that are used according to the most modern conceptions that are applied in the Cuban companies.

In the I surrender II you of they describe a group of instruments of economic analysis that you/they will allow to analyze and to evaluate the factors technician - economic-organizational that can influence on the training plans and the personnel's fluctuation.

Finally in the I surrender III they are applied and they validate the instruments of economic analysis proposed in the I surrender previous that allow to know and to evaluate the main causes and economic effects that are influencing in the fluctuation and the workers' retention.

It is also analyzed and it determines the main fluctuation causes, the economic effects that it causes the same one. They are also given to know the main elements in the planning and organization of the human resources, the correlation half wage - Productivity, that which reflective the level of efficiency in the employment of this production factor, as well as the essential aspects of the problem of the Force of Work in the company and the necessity of their training.

INDICE:

| INDICE | PAG |
|---|-----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I. Revisión Bibliográfica | 13 |
| Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo. | 40 |
| 2.1 Características generales de la Dirección Territorial de Correos de Cuba en SS. | 40 |
| 2.2 Estrategias de Capacitación en la Dirección Territorial Correos de Cuba en SS. | 45 |
| 2.2.1 Resumen del diagnóstico de la actividad de superación. | 47 |
| 2.2.2 Visión de la preparación y superación para el período 2009. | 49 |
| 2.2.3 Segmento de la Organización a quien está dirigida la estrategia de preparación. | 50 |
| 2.2.4 Costos y beneficios de la capacitación. | 50 |
| 2.3 La Fluctuación de la fuerza de trabajo y sus efectos económicos. | 51 |
| 2.3.1 Causas de la Fluctuación. | 53 |
| 2.3.2 Tipos de situaciones que se presentan como salida de la empresa. | 55 |
| 2.3.3 Coeficientes de fluctuación. | 58 |
| 2.4 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabaj. en el VAB. | 64 |
| 2.5 Análisis de la variación del fondo de salario y el salario medio. | 67 |
| 2.6 Análisis de la correlación salario medio – productividad. | 69 |
| Capítulo III. Evaluación económica de los indicadores de Trabajo y Salario | 72 |
| 3.1 Comportamiento de los indicadores de altas y bajas. | 72 |
| 3.2 Análisis de la fluctuación por grupo de edades. | 73 |
| 3.3 Análisis de la fluctuación por categoría ocupacional y cargos. | 77 |
| 3.4 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabaj. en el VAB. | 79 |
| 3.5 Análisis de la variación del fondo de salario y el salario medio. | 80 |
| 3.6 Análisis de la correlación salario medio – productividad. | 81 |
| Conclusiones | 85 |
| Recomendaciones | 86 |
| Referencias Bibliográficas | 87 |
| Bibliografía | 89 |
| Anexos | 93 |
| | |

INTRODUCCION:

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.

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

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

De aquí se deriva la necesidad de la Planificación y la Organización de los procesos internos de las empresas. Nuestro país continúa trabajando en la recuperación de su economía, donde se impone el empleo de técnicas de Gestión Empresarial adecuadas 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.

Por eso se hace necesario continuar mejorando y transformando 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 favorecerán 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 que además posibilita proyectar el futuro de las empresas.

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

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

Resulta de extraordinaria importancia establecer un procedimiento de análisis que permita medir los efectos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral real en la productividad del trabajo y el salario pagado.

Evidentemente es necesario incluir las reservas de incremento de la productividad del trabajo, teniendo en cuenta el indicador Valor Agregado Bruto. Vincular el salario a los resultados constituye un reto para las direcciones de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que se aplican actualmente en todo el país, en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación

entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, " **De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo**".

Por lo general, la mayoría de las empresas no cuentan con suficientes procedimientos o métodos para estudiar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo y su remuneración. Por esta razón, la investigación esta orientada a la aplicación de instrumentos económicos que posibiliten determinar las causas y efectos de la fluctuación de los trabajadores, así su incidencia en los costos y la productividad del trabajo en la Dirección Territorial de Correos de Sancti Spíritus.

FUNDAMENTO TEÓRICO

- **Marco Teórico:**

Las empresas socialistas pueden y deben ser eficientes en el contexto de las nuevas relaciones económicas, para lo cual es necesario revelar las reservas que se pueden obtener de una correcta organización de los flujos productivos (INPUTS-OUTPUTS)

El perfeccionamiento que se realiza en la Organización Social del Trabajo permitirá el empleo racional de la fuerza de trabajo y los salarios, buscando no la reducción de plantilla, sino la carga real de cada puesto de trabajo, ajustándose la plantilla de cargos.

Un poderoso instrumento que se debe aplicar correctamente para incrementar la productividad del trabajo, lo constituye el pago según la calidad y cantidad del trabajo aportado.

El empleo de la fuerza de trabajo y su remuneración presentan serias deficiencias dadas por las políticas de empleo aplicadas y por la centralización de la contribución del trabajo y asignación de los recursos para su pago. El déficit crónico de trabajadores permanentes en sectores claves como la agricultura, la construcción y otras actividades productivas y de servicios, ha provocado la perenne necesidad de formas extraordinarias de solución que se deben resolver con la creación de poderosas iniciativas que remuevan y amplíen la iniciativa,

creatividad y el amor al trabajo.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Dirección Territorial Correos de Cuba en Sancti Spíritus, las causas y efectos de la fluctuación, así como la variación de la productividad del trabajo sobre la base del Valor Agregado Bruto.

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

A partir de este estudio y de los procedimientos de análisis empleados la dirección de la empresa y los especialistas podrán disponer de herramientas e instrumentos económicos para analizar en detalle de la fuerza de trabajo, así como de los sistemas de pago y de incentivos que se aplicarán para el uso eficiente de este recurso. Para la investigación se utilizarán variados textos de autores nacionales y extranjeros sobre la temática de gran actualidad y nivel científico así como revistas, materiales y conferencias de prestigiosos investigadores de la OIT, el PENUD y el MTSS.

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

Estos informes son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales, las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, la rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

Los Métodos de análisis económicos se comienzan a introducir en Cuba en la década del 60, cuando el Comandante Ernesto Che Guevara dirigía el Ministerio de

la Industria Básica, en ese período organiza la actividad económica para sus empresas.

En el año 1964 en una competencia pública, el Che señala: "... los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que debelar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy.

El análisis financiero se efectúa para conocer la salud de una empresa, medir y evaluar sus riesgos operativos, tomándose las decisiones adecuadas si se manifiesta en el mismo alguna inestabilidad existente o posible, además se considera un medio para el control de los recursos y a su vez para evaluar la situación financiera en que se encuentra la empresa.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en su futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas del análisis económico financiero que unido al grado de autonomía que deben ir garantizando las empresas les proporcionará a los directores lograr controles económicos ágiles que faciliten la toma de decisiones oportunas con vista a alcanzar la eficiencia empresarial.

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

El diagnóstico realizado para comenzar esta investigación determinó como deficiencias lo siguiente:

- ✓ Por lo general Dirección Territorial Correos de Cuba no evalúa los efectos económicos de la capacitación.

- ✓ No determina los costos que le provoca la fluctuación de su personal capacitado.
- ✓ No evalúa las variaciones del VAB y la productividad del trabajo.

- **Modelo Teórico:**

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

En la Investigación se aplicarán un conjunto de instrumentos de análisis económicos para estudiar y analizar el empleo de la fuerza de trabajo y sus indicadores, lo cual se analizará teniendo en cuenta las características y forma en que fluyen las informaciones dentro de la misma.

DISEÑO TEÓRICO

- ❖ **Definición del problema:**

El empleo insuficiente de herramientas del análisis económico ha limitado la correcta planificación y organización del trabajo, lo cual influye en los indicadores económicos de la empresa.

- ❖ **Objeto de la Investigación:**

El Sistema Laboral en la Dirección Territorial Correos de Cuba en la Provincia de Sancti Spíritus.

- ❖ **Objetivos de la Investigación:**

- **Objetivo general:**

Evaluar la aplicación de los instrumentos del análisis económico en la Organización del Trabajo y su influencia en los indicadores de Trabajo y Salario.

- **Objetivos Específicos:**

- ✓ Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática investigada.
- ✓ Determinar las causas y efectos de la fluctuación del personal especializado.
- ✓ Analizar los indicadores económicos y su variación en correspondencia con

la fuerza de trabajo disponible.

- ✓ Evaluar el proceso de capacitación del personal.
- ✓ Caracterizar los sistemas de pagos que se aplican en la empresa.

❖ **Preguntas de la Investigación:**

¿Por qué varían los trabajadores y los resultados económicos?

¿Qué causas motivan la fluctuación de los trabajadores?

¿Se conocen las reservas de elevación de la productividad del trabajo?

¿Por qué puede variar el VAB en la empresa si hay variaciones en trabajadores y Tecnologías?

¿Que factores influyen en la correlación entre productividad y salario medio?

❖ **Campo de Acción:**

La Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo y los Salarios en la Dirección Territorial Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

❖ **Hipótesis:**

Si se emplean correctamente las herramientas del análisis económico en la Dirección Territorial Correos de Cuba se elevará la productividad del trabajo y se reducirán los gastos de capacitación y fluctuación del personal en la entidad.

En este trabajo se procederá al estudio, análisis e interpretación de los informes estadísticos y de planificación, así como de los indicadores económicos de la entidad objeto de estudio al cierre contable de los años 2007 y 2008 y proyección del 2009, lo que permitirá establecer un procedimiento correcto de análisis para la toma de decisiones efectivas.

➤ **Métodos y Técnicas Empleadas:**

Métodos Utilizados:

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

- Método gráfico.

Técnicas aplicadas:

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

Las técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:

- **Entrevistas:**

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

- **Encuestas:**

Con el fin de evaluar y poder comprobar el grado de información que reciben y tienen los trabajadores de la Dirección. Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

- **Revisión de documentos:**

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

- **Observación:**

Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los Informes Económicos en el Diagnóstico.

- **Criterio de experto:**

Posibilitará establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para darle solución al problema dado.

- **Resultados esperados:**

- ✓ Identificación de las principales dificultades que afecten la eficiencia económica en el empleo de la fuerza de trabajo y su remuneración.
- ✓ Conocer e identificar a través de un diagnóstico las particularidades de la Organización del Trabajo sobre la base de las exigencias de nuestra economía.
- ✓ Evaluar las reservas de incremento de la productividad del trabajo y los salarios.
- ✓ Mejoramiento de las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de Organización del Trabajo.
- ✓ Lograr una mejor aplicación del sistema de distribución socialista con arreglo al trabajo.
- ✓ Evaluar los sistemas de estimulación que se aplican con el fin de lograr que estos influyan directamente en la reducción de los costos.
- ✓ Reducir los costos de capacitación
- ✓ Determinar las causas y efecto económico de la fluctuación del personal especializado en la actividad comercial y de servicio

- **CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- Etapas, Tareas y Plazos de Ejecución:**

- ➔ Revisión Bibliográfica y Documentos en los departamentos económicos seleccionados: Enero y Febrero del 2009.
- ➔ Aplicación de entrevistas a expertos en la dirección provincial: Marzo del 2009.
- ➔ Elaborar Propuesta de Instrumentos para el estudio y análisis del

empleo de la fuerza de trabajo y los salarios en la empresa objeto de estudio: Abril del 2009.

- ➔ Captar la información y aplicar los instrumentos del análisis económico en los años seleccionados: Abril –Mayo del 2009.
- ➔ Realizar los análisis económicos y valoración de los resultados obtenidos en el período seleccionado: Mayo del 2009.
- ➔ Elaborar el Informe final: Junio del 2009.
- ➔ Defensa: Junio del 2009
- **Posibilidad de generalización y de aplicación de los resultados en la**

Práctica Social:

Esta Investigación que se ha realizado en la Dirección Provincial Correos de Cuba en Sancti Spíritus, podrá ser aplicada en otras unidades donde se realice una actividad similar por el rigor científico y actualidad que presenta la misma, ya que elevará la preparación económica de los trabajadores y dirigentes del sector de las comunicaciones, aunque como se dijo anteriormente es aplicable a otras esferas de la economía con extraordinarios resultados debido a su fácil ejecución.

- **Impactos previsible de los resultados del proyecto con su utilización (Justificación de la Investigación):**

Valor económico y social:

El desarrollo de la actividad de las comunicaciones en Cuba y en particular en la provincia de Sancti Spíritus se han demostrado las enormes ventajas que ofrecen al territorio desde la óptica social y económica ya que constituyen fuente de empleo para la población y un servicio de vital importancia no solo para las empresas sino para todas las familias cubanas.

Valor teórico:

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

Valor práctico:

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

Valor metodológico:

Radica en la adecuada relación del carácter social del trabajo y los requisitos metodológicos para fundamentar y aplicar correctamente las formas de pago establecidas, reflejándose en el enfoque sistémico que tiene el aporte metodológico de esta investigación; es decir la propuesta de los instrumentos que permitirán realizar análisis económicos integrales y concretar el control de los resultados, profundizar en los problemas que limitan la efectividad, eficiencia y eficacia de la entidad, sus causas y soluciones, consecuentemente influir en el logro de la elevación constante de la calidad de la producción y de los servicios que se brindan, del desarrollo de valores éticos y morales de los trabajadores en las áreas donde se realiza la evaluación.

Viabilidad de la Investigación:

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

Estructura del Trabajo:

Capítulo I. Revisión Bibliográfica.

Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo en la Dirección Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

Capítulo III. Evaluación económica de la capacitación y fluctuación del personal en la Dirección Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

DESARROLLO

Capítulo 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.

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

Lenin pensaba que en toda Revolución Socialista, después de haber resuelto el problema de la conquista del poder del proletariado se iba planteando una tarea esencial: la de aumentar la productividad del trabajo y darle al trabajo una organización superior. Lenin (2) señala que “... la productividad del trabajo es, en última instancia, lo más decisivo para el triunfo del nuevo régimen social. El capitalismo consiguió una productividad del trabajo desconocida bajo el feudalismo. El capitalismo podrá ser y será definitivamente derrotado porque el socialismo logra una nueva productividad mucha más alta. “

Por lo que la dominación de la propiedad socialista sobre los medios de producción condiciona el crecimiento invariable de la productividad del trabajo social; cuanto más elevada es la productividad social del trabajo, tanto mayor es el Producto Interno Bruto, tanto más íntegramente se asegura el bienestar y el desarrollo universal de los miembros de la sociedad.

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

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

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

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

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

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, del trabajo materializado.

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

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

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

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

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

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

Además existen otros factores externos a la Organización como pueden ser dificultades administrativas, régimen fiscal, régimen laboral. En suma, la productividad no reside en un sector concreto de la empresa, sino que es la resultante de todas sus actividades industriales, comerciales, administrativas y financieras.

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

Para Samuelson (7) "... la productividad del trabajo se puede definir en término que se refiera al cociente entre la producción total y los factores. La productividad aumenta como consecuencia de una mejora de la tecnología, de las calificaciones del trabajo o de la intensificación del capital."

En el análisis realizado sobre la productividad del trabajo y la eficiencia Cuesta (8) emplea los ratios para intentar evaluarlos, "... los ratios de productividad comparan los resultados obtenidos (beneficios, ventas, unidades producidas o vendidas, o clientes), por ejemplo con los gastos (o recursos) empleados. Lo óptimo es que estos ratios sean lo más elevado posible: Resultados / Gastos; Ventas / Gastos; Toneladas / Gastos; Clientes / Gastos. También incluye los índices de rendimiento o de productividad del trabajo en sus variadas relaciones: Producción Total /Total plantilla, Producción total / Horas trabajadas.

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

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

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

Aumentar la productividad del trabajo significa, señala Marx (9) "... cualquier cambio sobrevenido en el proceso de trabajo, por virtud del cual se reduce el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía ", es decir gracias al cual una cantidad más pequeña de trabajo adquiere potencia suficiente para producir una cantidad mayor de valores de uso.

Las reservas de crecimiento de la productividad del trabajo es abordada en forma clara por Pavón (10) quien expresa que: "...Estos vienen dados por las posibilidades reales, no utilizadas, del empleo más completo de la capacidad productiva del trabajo, con vista a la reducción de los gastos de trabajo por unidad de producto, mediante el perfeccionamiento de la técnica, la tecnología y el mejoramiento de la organización de la producción, del trabajo y la dirección".

Para la Administración de Recursos Humanos (ARH) (11) en otros términos, "... las desviaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de los recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. "

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

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

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

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

Entre las consecuencias que pueden provocar la fluctuación están:

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

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

Costos primarios de rotación del personal:

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

Costos secundarios de la rotación de personal:

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

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

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

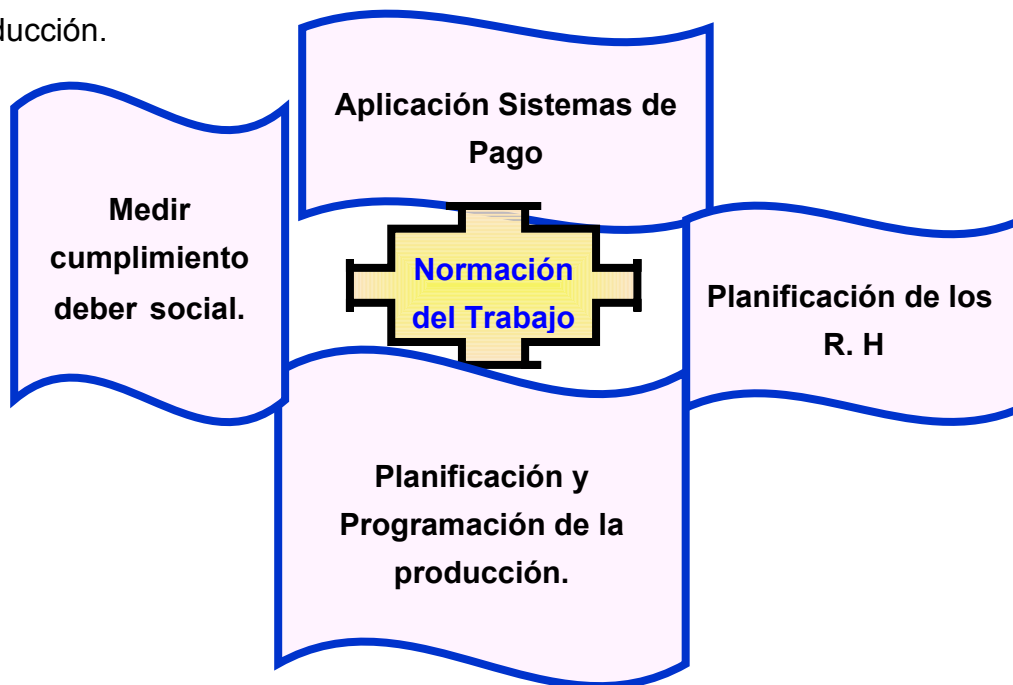
Ventura (13) señala que... "La Administración de Recursos Humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y política de retribución de los trabajadores de la empresa. La incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las empresas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

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

Al profundizar en la dinámica de la organización del trabajo, Martínez (14) reafirma que: “... La OCT se basa en los logros de la ciencia y la experiencia de vanguardia, 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, el crecimiento constante de la productividad del trabajo, contribuyendo a la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo es 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, que contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo y los salarios, al incremento de la productividad, y a fijar bases firmes para la planificación del trabajo y de la producción.



Importancia de la Normación del Trabajo:

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

Principales deficiencias actuales de la Normación del Trabajo:

- Se considera el centro de la organización del trabajo y no el resumen de este.
- Se norma sin organizar, lo cual no refleja los verdaderos gastos de tiempo y por tanto esconde reservas productivas.
- No se considera para la planificación y programación de la producción.
- Altos sobrecumplimientos de normas y planes incumplidos.
- Actividades más atractivas, por tener normas menos tensas.
- Normas muy tensas, que elevan intensidad de trabajo y baja calidad de la producción y/o servicios.
- Procesos de ajustes mecánicos, sin una evaluación profunda de sus causas.
- Resistencia a la actualización, cuando refleja altos sobrecumplimientos.
- No se emplea para medir la gestión del personal a tiempo.

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

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

Existen situaciones en las cuales los factores que predominan no son los de

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

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

Elementos integrantes del Sistema de Organización del Trabajo:

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



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

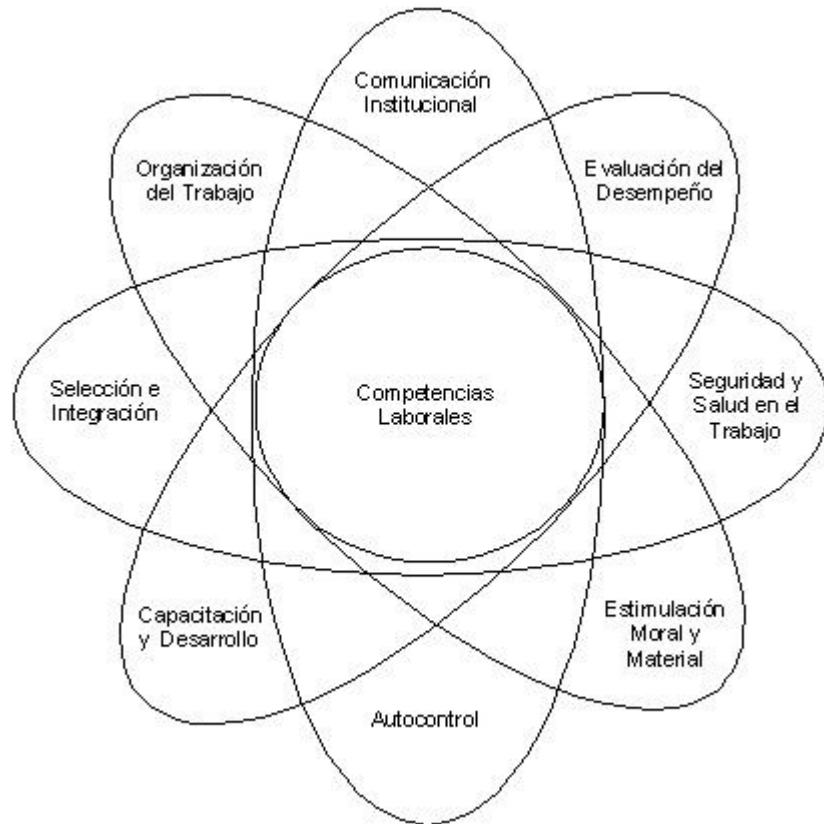
- División y cooperación del trabajo
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Organización y servicio de los puestos de trabajo
- Medición y Normación del Trabajo
- Condiciones de Trabajo

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

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

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

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



Las organizaciones deben establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, tomando como referencia el modelo. La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación participarán activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos debe incluir la documentación siguiente:

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

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

- a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- b) Sistemática, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control, aportando sus experiencias y sugerencias.

La 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.
- 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.

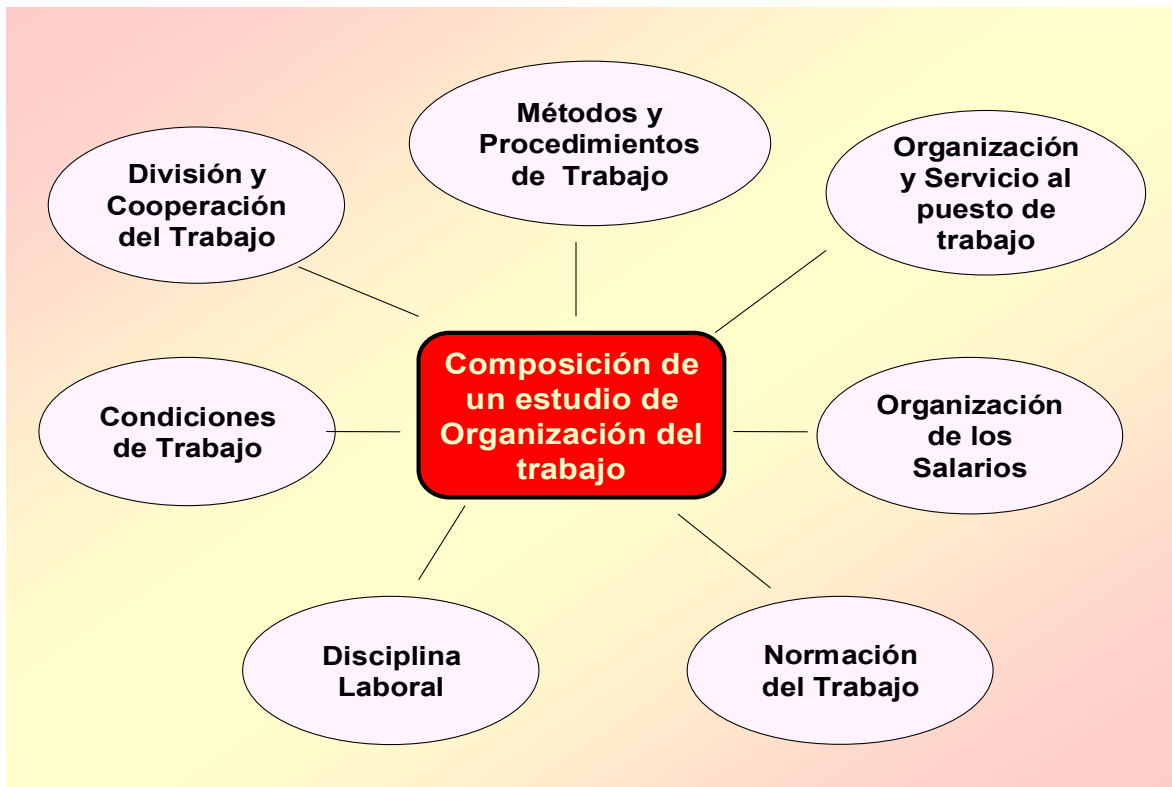
El Diagnóstico y el Plan de Estudios de Organización del Trabajo:

Es aprobado por la administración y la organización sindical, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo. El director de la entidad es el máximo responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento del Plan, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso. Los profesionales designados por el director para la realización de los estudios son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los procesos de producción o servicios, sus trabajadores deben poseer los requisitos siguientes:

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

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

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



Los resultados del Estudio de la organización del trabajo, previa a su implantación, se analizan con los trabajadores. Un principio que rige la política de empleo es el emplear a las personas solo en plazas vacantes y trabajos útiles.

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

Según Enciclopedia Encarta (17) El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, ya que el salario constituye la forma principal de distribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requiere formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.

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

- **Escala:** Es el elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan al nivel de toda la economía nacional y se establece la relación cuantitativa que existe entre estos. Pudiéramos decir que así como el metro es el patrón mediante el cual determinamos la longitud de un objeto, la escala es el patrón que nos sirve de base para comparar las complejidades de los trabajos a ejecutar conforme a su complejidad.

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

- **Calificadores ocupacionales:** Son los que clasifican los distintos puestos de trabajo, situándolos en los grupos de escala según su calificación. Por lo que los calificadores sirven para la evaluación correcta de la calificación de los trabajos y para elaborar los programas de preparación y elevación de la calificación de los trabajadores.

Elementos que lo integran:

- ✓ La descripción de las ocupaciones o cargos que expresen el contenido de trabajo y el grupo de complejidad de la escala salarial que le corresponde a cada una de ellas.
- ✓ Índice alfabético de las ocupaciones que señala el grupo de calificación y la página en que se encuentra cada ocupación en el calificador.
- ✓ Disposición legal aprobatoria que contiene en su parte normativa las nomenclaturas de las ocupaciones o cargos por orden alfabético, los grupos de calificación que les corresponde y los demás aspectos legales a su aplicación.
- **Las tarifas:** Son el elemento del sistema salarial mediante el cual se determina la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo por ejecutar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las

posibilidades económicas que el país tenga en cada momento.

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

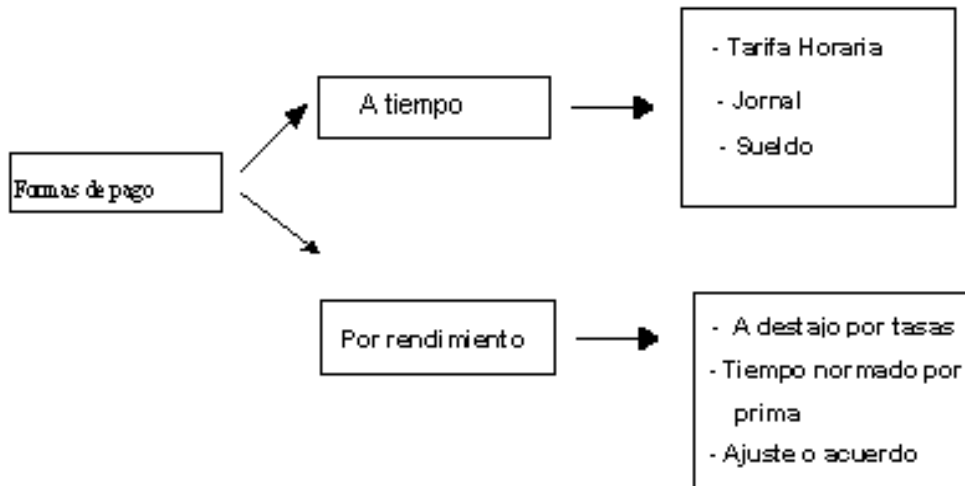
Tipos de tarifas:

- ✓ Tarifas de escala.
- ✓ Tarifas básicas.

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

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

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



La forma de pago a tiempo establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado, al determinar la magnitud del tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además las ausencias al trabajo, las infracciones del horario establecido, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir el trabajo, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

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

- Incrementar la productividad.
- Disminuir los gastos y costos.
- Elevar el índice de utilización de los equipos, los niveles de producción o servicios con la calidad requerida.
- Aumentar la calidad de los servicios que se brindan.
- Obtener las utilidades previstas en el plan, cumplir los aportes y mejorar el aprovechamiento de la jornada, entre otros.
- Constituir mecanismos que sustenten la organización de la producción y del trabajo existente en cada actividad determinada.
- Se utiliza para estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores básicos del plan y en consecuencia, incrementar el salario de los trabajadores.

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

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 (18) expresa que: "...los medios de trabajo se convierten en fuerza activa que transforma el objeto de trabajo, solo en contacto vivo, el hombre. Si los medios de trabajo son un elemento determinante de las fuerzas productivas, por cuanto determinan el carácter de la actividad del hombre ante la naturaleza, los hombres, los trabajadores con sus conocimientos y experiencias, son la más importante fuerza productiva de la sociedad."

El funcionamiento de los medios de trabajo depende de la pericia, los conocimientos y la experiencia de los hombres, de la plenitud con que puedan aprovechar las posibilidades de la técnica existente y del grado en que han dominado esta técnica.

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

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

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

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

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

La especificidad del método de análisis económico planteado por Berthacón (20) se manifiesta durante el procedimiento analítico de la información económica a través de los métodos y procedimientos especiales utilizados como son: las comparaciones, magnitudes absolutas y relativas, índices con base constante y concatenada, ritmos de crecimientos y de incremento, agrupación, sustitutivo de las diferencias, tablas y gráficos.

Sobre los métodos de análisis económico Marx (21) escribió: “el resultado de cualquier combinación posible se desentraña cuando se analiza cada uno de los factores como sujeto a variación, mientras se suponen invariables los restantes...” Este método fue utilizado por Marx en El Capital al investigar el precio de la fuerza de trabajo, la plusvalía, norma de ganancia, 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 (22) expresó que... “Los métodos para determinar la productividad del trabajo individual se diferencian en dependencia de los indicadores de medición de la producción elaborada. Estos son el todo natural, laboral y el del valor, los cuales son aplicados a las diferentes estructuras de la economía”.

La esencia del análisis económico es, por tanto, el análisis factorial, por cuanto brinda las herramientas para el estudio de la dinámica de un fenómeno y con ello la

posibilidad de determinar las medidas que correspondan para la erradicación de las dificultades que se presenten.

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

El objetivo del análisis de los indicadores del trabajo y los salarios abordados por Mijailov (23)...” posibilita el esclarecimiento de las posibilidades del aumento posterior del volumen de la producción a cuenta del incremento de la productividad del trabajo, de la utilización más racional del número de trabajadores y de su tiempo laboral, en la determinación de las reservas de la disminución del costo de la producción sobre la base del gasto racional del salario, de la detección y eliminación de los pagos improductivos del fondo de salario. Entre los indicadores productivos, la productividad ocupa un lugar especial, por cuanto este indicador constituye un medidor general de la efectividad de la producción social.

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

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

La proyección de la productividad del trabajo a alcanzar en el año planificado, será el punto de partida en la conformación del **Plan de Empleo y Salario** de las empresas, y de ella, se deriva el promedio de trabajadores necesario para la consecución de los objetivos previstos por las entidades, para lo que se tendrán en cuenta las medidas de organización del trabajo, los salarios y la normación, orientadas por el MTSS y acordadas en los análisis realizados en las empresas con los trabajadores, además de otros factores que inciden directamente en ella, tales como la elevación del nivel técnico de la producción, la variación del volumen y la estructura de la producción y/o servicios.

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

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

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida. El cálculo de la plantilla debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar, como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

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

Para lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

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

- Los técnico - materiales.
- 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 están en la disminución de los costos de producción.

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

La Resolución No. 39/2004 (24) establece el Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario. Tiene como objetivo establecer una política única en relación con las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país, 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 la Resolución No. 8/2005 del MTSS (25), se establece el Reglamento General sobre relaciones laborales, 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.

Cumpliendo el mandato del decreto del Presidente del Consejo de Ministros el 22 de Noviembre del 2005 de proceder a la aplicación de los incrementos salariales pendientes, se estableció la Resolución No. 30/2005 (26), que abarca en su esencia para todas las categorías ocupacionales la escala salarial única.

En la Resolución No. 26/2006 (27) se establece el Reglamento General sobre la Organización del Trabajo, que tiene como objetivo las instrumentaciones jurídicas de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la organización del trabajo como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad, consta de dos capítulos:

- Capítulo I. Generalidades.
- Capítulo II. Organización del trabajo.
 - ❖ Sección I. Estudios de organización del trabajo.
 - ❖ Sección II. Plan de diagnóstico y estudios de organización del trabajo.
 - ❖ Sección III. Cálculo de la plantilla y análisis de la utilización del fondo de tiempo.

Anexo No. 1 Lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de organización del trabajo.

Anexo No. 2 Metodología para el cálculo de la plantilla.

En la Resolución No. 27/2006 (28), se establece el Reglamento General sobre la Organización del Salario, que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista.

Consta de seis capítulos:

- 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. 28/2006 (29), dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos por lo que el proceso de implantación de los calificadores y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión presidida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue. A los efectos de garantizar su máxima jerarquización, es integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

Mediante el acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 12 de Enero del 2006, se estableció la Resolución No. 29/2006 (30), sobre el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el

desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, esta resolución esta dividida en 9 capítulos:

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

La Resolución No. 9/2008 del MTSS (31) establece 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 siguientes capítulos:

- Capítulo I. Generalidades
- Capítulo II. Forma de pago por resultados

- Capitulo 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.

Conceptos de la Capacitación:

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.

Capítulo II. Instrumento económico para medir y evaluar la Organización del Trabajo en la Dirección Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

2.1 Características Generales de la Dirección Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

Antecedentes Históricos:

La Empresa fue creada el 30 de septiembre de 1995 a través de la Resolución 227/95 dictada por Gral. de Brigada Silvano Colás Sánchez Ministro de Comunicaciones, producto a la formación de tres empresas (ETECSA, Radio Cuba y Correos) de la que antes fuera la Empresa Integral de Comunicaciones y en la que correos tenía su estructura la que sirvió de base para la actual. A través de la Resolución 60/97 se dispone la constitución de dieciocho DIRECCIONES TERRITORIALES, subordinadas a la Empresa Correos de Cuba, las cuales serian denominadas conforme a su ubicación en el territorio nacional.

Caracterización de la entidad:

La Dirección Territorial Correos de Cuba se encuentra ubicada en el Municipio Sancti Spíritus en Céspedes # 19 Sur, e/ Avenida de los Mártires y Ernesto Valdés Muñoz, fue creada el 30 de septiembre de 1995 , se encuentra inscrita en el REUP con el código 161.0.07402, esta subordinada administrativamente y metodológicamente a la Empresa Correos de Cuba.

Su estructura esta compuesta por 51 Unidades de Correos, donde 9 son Agencias Principales y 42 adscriptas, las cuales son dirigidas por una pequeña estructura de Dirección, disponen de un Consejo de Dirección con cargos comunes, formado por el Jefe de Agencia, Jefe Económico, Jefe de Operaciones, Jefe Recursos Humanos, Jefe Comercial y Administradores de Unidades, quienes tienen una autonomía relativa.

La Dirección Territorial es ejercida por un Consejo de Dirección formado por el Director, 9 Sub-Directores, 5 Jefes de Departamentos al nivel de Empresa, 3 Jefes de Agencias a nivel de municipio, el Asesor Jurídico, Jefe Centro Giros, Jefe Centro Clasificación y Atención a la Población.

Cuentan con el Reglamento para los Consejos de Dirección, el que fue actualizado por la Resolución 13/2006 del 13 de enero de 2006, al cual asisten a sus secciones como invitado permanente el Partido, Sindicato, U.J.C.

En la actualidad el número de trabajadores es de 480, en las categorías siguientes:

| Dirigentes | Técnicos | Obreros | Servicios | Total |
|-------------------|-----------------|----------------|------------------|--------------|
| 98 | 123 | 11 | 248 | 480 |

Objeto social:

Abarca las siguientes funciones:

- Desarrollar, promover y brindar tanto en Cuba como en el exterior, servicios de comunicaciones postales, telegráficos, filatélicos, de prensa y publicaciones, de transportación y distribución de mercancías, financieros y comerciales de orden postal, incluyendo los productos e insumos necesarios para su ejecución en ambas monedas.
- Llevar a cabo el diseño, la elaboración e implantación de nuevos servicios informatizados de comunicaciones y de valor añadido, así como proyectos integrales y de ingeniería, informática en materia postal, incluyendo los programas, equipos, componentes, accesorios e insumos para comercializarlos tanto en Cuba, en ambas monedas, como en el exterior en MLC.
- Presentar servicios de fotografía, incluyendo los servicios de fotografía artística en Moneda libremente Convertible.
- Comercializar de forma minorista productos de fotografía, incluyendo sus elementos, partes, componentes de insumos en moneda libremente convertible.
- Realizar la comercialización mayorista y minorista de insumos y accesorios de oficina en ambas monedas, a las entidades del sistema del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones así como a terceros.

Comercializar de forma minorista productos industriales como pulóver, agendas, llaveros y souvenir en divisa con imagen exclusivamente de las comunicaciones, del área filatélica con contenido político, histórico y cultural.

•Arrendar locales en moneda libremente convertible a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA).

Objetivos Principales:

Lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes a partir de la prestación de los servicios de correo con eficiencia y calidad; establecer una dirección, organización, estructura, plantilla y funcionamiento ajustados a las disposiciones vigentes; el uso más racional de los recursos; garantizar la factibilidad de las actividades económicas financieras; el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales y el financiamiento en divisas y en moneda nacional, entre otros propios de la actividad.

Además tiene la necesidad de:

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

Misión:

Somos una organización dirigida a garantizar los servicios postales, telegráficos, de prensa, financieros, de logística integrada y otros relacionados de valor añadido, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de los clientes y la sociedad, mediante el uso eficiente de los recursos aplicando tecnologías de avanzadas, motivando y desarrollando profesionalmente a nuestro capital humano.

Visión:

- Consolidar la calidad de los servicios postales asegurando niveles de rentabilidad en el 100% de los centros de costo y una ganancia que permita contribuir positivamente al autofinanciamiento de la empresa y por ende al resultado de la actividad postal.
- El 100% de las unidades cabeceras municipales cuenten con instalaciones remodeladas y totalmente automatizadas.
- Certificar la contabilidad en el 100 % de las áreas contables.
- Consolidar la calidad de los servicios postales y simultáneamente, el resto de los servicios, tanto propios como de terceros, asegurando niveles de rentabilidad y eficiencia que permitan contribuir positivamente al resultado de la actividad postal.
- Continuar Incrementando y diversificando los servicios a domicilio, tanto en volumen como en calidad.
- Enfrentar el cambio necesario vinculado con un significativo esfuerzo de consolidación y formación, fortaleciendo en todos nuestros trabajadores el sentido de pertenencia a la organización.
- Fomentar la modernización de nuestra imagen en sentido general, desarrollando todo un proceso de evolución tecnológica, logrando una fuerte integración de éstos.
- Fomentar el estudio y aplicación de los valores éticos de nuestros trabajadores.

La entidad posee una plantilla que se desglosa de la siguiente manera:

| | Cantidad | % |
|--|-----------------|----------|
| Plantilla Aprobada | 531 | |
| Total de Trabajadores | 480 | 90.40 |
| De ellos mujeres | 303 | 63.13 |
| Adiestramiento | 11 | |
| Desglosado de la siguiente forma: | | |
| Dirigentes | 98 | 20.40 |
| De ellos mujeres | 75 | 15.60 |
| Cuadros | 11 | 2.30 |
| De ellos mujeres | 6 | 1.25 |
| Reservas | 29 | 6.04 |
| De ellas Mujeres | 16 | 3.33 |
| Técnicos | 123 | 25.6 |
| De ellos mujeres | 101 | 21.04 |
| Administrativos | - | - |
| De ellos mujeres | - | - |
| Servicio | 248 | 51.66 |
| De ellos mujeres | 127 | 20.46 |
| Operarios | 11 | 2.29 |
| De ellos mujeres | - | - |
| Adiestrado | 11 | |
| Cantidad de Núcleos del Partido | 5 | |
| Integración política: PCC | 53 | 11.04 |
| Cantidad de C/Bases | 9 | |
| UJC | 50 | 10.42 |
| Nivel de Escolaridad: | | |
| Universitarios | 34 | 7.08 |
| Medio superior | 170 | 35.4 |
| Media | 276 | 57.5 |
| Promedio de Trabajadores | 480 | |
| Edad Promedio | 45 años | |
| Trabajadores próximos a edad de retiro | 22 | |

2.2 Estrategia de capacitación de la Dirección Territorial Correos de Cuba para el período 2008 y 2009:

Teniendo en cuenta que la actividad fundamental de nuestra empresa Correos de Cuba 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 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 con la preparación y superación continua de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores que laboran en nuestra entidad habrá mas estabilidad y permanencia en los cargos que ocupan y esto 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 se 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, que se concreta a través de los planes de acción diseñados al efecto.

La actividad de capacitación forma parte de los **objetivos estratégicos** de la empresa cuyo objetivo fundamental es preparar a los cuadros, reservas y trabajadores en general para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo a desempeñar, dedicando un día al mes a la preparación de los mismos, además se ha incluido la atención a los recién graduados, como uno de los objetivos estratégicos de gran prioridad. En la actualidad la empresa cuenta con 11 jóvenes en adiestramientos en diferentes especialidades, se cuenta con el empleo de las **líneas masivas**, para la superación de los inspectores, comerciales, carteros, gestores comerciales y jefes de agencia en general.

Para esto se cuenta con aulas en las cuales se imparten diversos cursos, recientemente en el mes de marzo se graduaron 20 alumnos de Técnico Medio en Correos.

Para garantizar el cumplimiento de la presente estrategia 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.

Como parte del seguimiento al cumplimiento de la Resolución No. 28/2006, la cual trata el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, todavía contamos con 61 trabajadores declarados no idóneos por faltarle el requisito formal, de ellos 46 se encuentran estudiando, 6 se acogen a las indicaciones de casa matriz, 6 por mayoría de edad y 3 por enfermedad.

2.2.1 Resumen del diagnóstico de la Actividad de Superación, que sirve de base para la proyección en el período 2008 - 2009:

OPORTUNIDADES

- El incremento del intercambio de experiencias con los CES y los centros ramales dedicados a la preparación y superación de los RRHH.
- 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.
- Las sedes universitarias municipales son una posibilidad en desarrollo para efectuar la preparación de los cuadros y reservas, y demás trabajadores de la empresa en el territorio.
- Contar con un sistema de educación general que permite la capacitación de todo el personal.
- Superarse para poder ejercer con mayor calidad el cargo que se les exige.

FORTALEZAS

- Empresa líder en el sector de las comunicaciones postales.
- Contar con una extensa red de agencias de correos, kioscos, buzones, agentes postales que cubren todo el territorio
- Red propia y terciaria de transportación, interprovincial e intramunicipal y en las zonas rurales para el servicio postal.
- Explotación diaria de una red de entrega a domicilio, que potencialmente es capaz de tocar a la puerta de cada cliente en todas las ciudades del territorio y en la mayor parte de las zonas rurales
- La implementación y asimilación acelerada de la automatización y la informatización
- Determinación de enfrentar el cambio necesario estrechamente vinculado con un significativo esfuerzo de consolidación y formación, fortaleciendo en todos nuestros trabajadores el sentido de pertenencia a la organización, así como de sus valores éticos.

AMENAZAS

- Éxodo del personal calificado a otros centros del propio MIC con sistemas de estimulación y mejor remuneración salarial.
- Incremento de los competidores en el mercado.
- Desarrollo acelerado de las técnicas informáticas

DEBILIDADES

Internas de la Empresa:

- Déficit de recursos humanos.
- Insuficiente calificación y capacitación de los trabajadores.
- Falta de motivación.
- Falta de conocimientos acerca de la ética.
- No haber logrado que los trabajadores conozcan y tengan acceso a los manuales de procedimientos de la actividad de Correo.
- Contar con cuadros que deben fomentar preceptos del Código de Ética, lo que demuestra falta de ejemplaridad y liderazgo.
- Bajos puntajes en valores tan importantes como la responsabilidad, la disciplina y el sentido de pertenencia.
- Algunos trabajadores no conocen los objetivos estratégicos de la empresa y no participan en su conformación.
- Deficiente seguridad, regularidad y celeridad en el funcionamiento de nuestras redes de servicios, lo que provoca insatisfacción y desconfianza de nuestros clientes.
- Necesidad de una sistematización en la selección, preparación y formación del personal en sentido general que nos permita enfrentar los requerimientos actuales y futuros, fortaleciendo las capacidades técnicas y de gestión.
- Falta de cultura integral de negocios y servicios al cliente, así como de una amplia orientación comercial.
- Parque tecnológico automotriz insuficiente y con bajo coeficiente técnico de explotación dados sus años de servicio, lo que afecta fundamentalmente la cobertura de la cartería rural.

- Irregularidades en el suministro de insumos para la operación, sobre todo modelajes, lo cual afecta el control eficiente y por supuesto al cliente, al estos solicitar servicios en modelos adaptados.
- Mantenimiento y reposición del soporte tecnológico, no cuenta con un respaldo fuerte que permita la continuidad con la calidad requerida de la informatización.

2.2.2 Visión de la preparación y superación para el período 2009.

En la confección de la estrategia de preparación y superación fueron aspectos determinantes el trabajo logrado en el año 2008.

- La empresa a través del Departamento de Cuadros y Capacitación será la encargada de facilitar la capacitación en los 4 componentes básicos a los cuadros y Reservas.
- La entidad 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, 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 el 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.

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

| | |
|--|-----|
| • Directivos----- | 98 |
| • Cuadros ----- | 11 |
| • Reservas ----- | 29 |
| • Técnicos ----- | 123 |
| • Servicios ----- | 248 |
| • Administrativos ----- | - |
| • Operarios----- | 11 |
| • Recién graduados en adiestramiento laboral ----- | 11 |
| • Alumnos en práctica pre-profesionales----- | 1 |
| • Instructores y entrenadores ----- | 5 |

Nota: Dentro de los Directivos se encuentran los 11 Cuadros y las 29 Reservas, de los 5 instructores 2 son profesores del CUSS José Martí y los 3 restantes son trabajadores categorizados que también son dirigentes.

2.2.4 Costos y beneficios de la capacitación

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.

Beneficios de la capacitación:

- ✓ 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.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Problemas detectados:

1. Déficit en la gestión de los Recursos Humanos calificados.
2. Falta de profesionalidad de los Recursos Humanos.
3. Deficiente capacitación en cuadros y dirigentes.
4. No se encuentra cubierta la plantilla del Departamento Contable.
5. Los técnicos no tienen la calificación requerida en el departamento contable.
6. Existe falta de motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores.
7. Falta de experiencia de una gran parte del personal.
8. Los trabajadores carecen de conocimientos acerca de la ética.
9. Falta de comunicación entre los prestadores y los usuarios.
10. Falta de preparación de los directivos en técnicas de dirección.
11. Deficiente remuneración salarial.
12. Mala climatización e iluminación en algunos locales.
13. Deficiente organización del trabajo.
14. Mala atención a los clientes.
15. Falta de conocimientos de marketing por parte de los principales directivos.
16. No aplicar correctamente los procedimientos establecidos.
17. No darle seguimiento al desempeño de los trabajadores.
18. Poca atención desde el punto de vista moral y material a los trabajadores.

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

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

Se entiende por **fluctuación de la fuerza de trabajo** como la movilidad que parte de un problema sociológico general. Bajo movilidad social se entiende el paso de la

persona o del grupo de personas a otras posiciones sociales dentro la sociedad.

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

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

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

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

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

habla entonces de una "alta fluctuación" cuando muchos trabajadores abandonan la empresa y tienen que ser sustituidos.

2.3.1 Causas de la Fluctuación

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

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

Una alta fluctuación contradice los intereses de la empresa en la formación y la efectividad de una plantilla de personal que se distingue por un conocimiento destacado en las condiciones de la empresa, por la capacidad técnica necesaria en la entidad, por una alta unidad empresarial y una alta preparación para el trabajo,

así como otras propiedades. Distintamente, se llama la atención sobre que una alta fluctuación repercute desventajosamente sobre las fuerzas del trabajo retrasadas. Esto puede acarrear un empeoramiento del clima del colectivo, sobre todo, por la sensación del trabajador de que a él se le escaparon determinadas ventajas.

Por ejemplo: (el recibir un salario más alto en otra empresa) esto conduce un desviado en el trabajo y una reducción del rendimiento de trabajo, así como un desinterés por la calificación, por los resultados de la ejecución de los planes de la empresa, 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, y sus ideas sobre el modo de vida correcto. Esta posibilidad puede ser, seguramente ficticia aquí y allá. Pero ella también, a menudo, está ligada con el objetivo de desarrollo de la personalidad de los trabajadores propiamente, por ejemplo, cuando ellos buscan una mejor posibilidad para la calificación en el oficio. En tal decisión el trabajador se toma en consideración también los intereses de su familia (y su papel en la familia), por ejemplo, cuando a él le importa una reducción del tiempo de permanencia o un determinado régimen de horario de la jornada de trabajo y estas ventajas pueden ser realizadas mediante un cambio de empresa, o igualmente, un cambio de puesto de trabajo, él trata reiteradamente también de apartarse de las dificultades de la integración en el colectivo viejo y, de este modo, mejorar su situación, por lo cual tales dificultades de integración pueden ser causadas tanto por el colectivo (mala calidad de las relaciones humanas) como por el mismo, también (deficiente capacidad de ordenamiento, excesivas expectativas frente al colectivo) o por medio de ambos.

Se origina además la exigencia, precisamente bajo la consideración de las llamadas necesidades sociales generales, se considera también la fluctuación bajo un ángulo visual de la sociedad en su conjunto. Esto es ya por ende necesario, por muchos de los aspectos precedentes que sobreponen. Así, por ejemplo, no solamente la empresa, sino también la sociedad, están interesadas en la formación de las plantillas del personal, porque aquí se imprimen y se dejan consolidar más

fuertemente las actitudes y las formas de conducta adecuadas. Por otro lado, los gastos de la fluctuación golpean desfavorablemente en los libros contables no solamente de la empresa, sino de toda la economía en su conjunto y con ello la sociedad.

2.3.2 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 Revolucionarias, 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 estimularla directamente, por ejemplo mediante medidas previamente planificadas.

Cuarto:

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

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

Primero:

El contenido de trabajo, no corresponden al nivel de exigencia de los trabajadores,

especialmente de su calificación. Esto es aquí mayormente, la persistente falta de exigencia que conduce a la insatisfacción en la actividad y que lleva al aspirado cambio de puesto de trabajo.

Segundo:

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

Tercero:

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

Cuarto:

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

Quinto:

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

Sexto:

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

Los elementos fundamentales que componen la actividad son el objeto y el sujeto de la actividad. El objeto de la actividad humana es aquello a lo cual ésta se dirige; puede ser la naturaleza, las relaciones sociales y el propio hombre. La importancia

sicológica del objeto de la actividad consiste en que a través de el, se transmite la experiencia social.

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

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

Para este tipo de estudio es necesario calcular el promedio de edad de los trabajadores de la empresa.

| | |
|--------------------------------------|---|
| $P = \frac{\sum_{i=1}^b X_i N_i}{N}$ | <p>P = Promedio de trabajadores</p> <p>X_i = Edad promedio en el intervalo</p> <p>N_i = Cantidad de trabajadores en el intervalo</p> <p>N = Número total de trabajadores</p> <p>b = Número de intervalo</p> |
|--------------------------------------|---|

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

La fluctuación se analizará en tres grupos:

1. Fluctuación provocada por decisión del trabajador.
 - a) Causas de índole laboral (factores objetivos).
 - Motivos salariales.
 - Inconveniencia con el horario de trabajo.
 - Condiciones laborales anormales.

- Escasa posibilidad de superación.
- Acuerdo de las partes.

b) Causas de índole personal (factores subjetivos)

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

2. Fluctuación provocada por decisión de la administración.

- a) Sanción laboral.
- b) Ruptura del contrato.

3. Otras causas.

- a) Fallecimiento
- b) Salida del País

2.3.3 Coeficientes de Fluctuación

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

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

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

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.

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

Donde:

B = Número de bajas por fluctuación.

PT = Promedio de trabajadores.

BT = Bajas totales.

De estos coeficientes se puede elaborar una tabla resumen:

| | Año Base | | Año Corriente | |
|-----|----------|---|---------------|---|
| | | % | DATOS | % |
| KIL | | | | |
| KIP | | | | |
| KDA | | | | |
| KOC | | | | |
| KFT | | | | |
| KBT | | | | |

A continuación mostramos algunos instrumentos para evaluar la fluctuación en la Dirección Territorial Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

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

| INDICADORES | Año Base | Año Corriente |
|---|----------|---------------|
| Condiciones de Trabajo Anormales | | |
| 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 | | |

c) Fluctuación provocada por decisión de la Administración.

| INDICADORES | Año Base | Año Corriente |
|----------------------|-----------------|----------------------|
| Sanción laboral | | |
| Ruptura del contrato | | |
| TOTAL | | |

d) Fluctuación por otras causas.

| INDICADORES | Año Base | Año Corriente |
|--------------------|-----------------|----------------------|
| Otras causas | | |
| TOTAL | | |

e) Fluctuación Total.

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

Las Fluctuación motivada por índole laboral:

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

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

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

Otro instrumento puede ser la información que se emite mensualmente, que es

donde se recoge la fluctuación de toda la provincia y se realiza un estudio de las unidades o áreas que presentan mayor fluctuación, analizando los motivos y causas que las originaron.

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

Ejemplo de esto puede ser:

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

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

Los programas de incentivos y las gratificaciones frecuentemente se utilizan para complementar los salarios base, para mejorar la eficiencia y la productividad, para así 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, a continuación se detallan:

- ✓ 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

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

Para dicho cálculo se empleará la siguiente fórmula:

$$PEf = Ptd * HDF$$

Donde:

PEf = Pérdidas económicas por fluctuación.

Ptd = Productividad del trabajo diario.

HDF = Hombres – días perdidos por fluctuación.

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

2.4 Análisis de la influencia de la productividad y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto.

La importancia y grado de influencia de determinados factores en la economía, cualquiera que sea su nivel, se modifica constantemente como consecuencia del creciente desarrollo de la sociedad socialista. Así, bajo la influencia del progreso científico técnico, se modifica el carácter del trabajo, las condiciones de vida, la exigencia respecto a la preparación de especialistas, etc.

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

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

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

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

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

$$Iv = Ip \cdot Iq$$

Donde:

Iv. __ Índice de Valor

Ip. __ Índice de Precio

Iq. __ Índice de Cantidad

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

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

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan de producción, así como para reducir el costo de producción. El nivel y dinámica de la productividad del trabajo, así como el promedio de trabajadores se verá afectado por una serie de factores que inciden a su vez sobre la variación del volumen de producción.

Para realizar este análisis se deben tener en cuenta aquellos factores que están presentes en las empresas y que produciría el efecto sinergia en la misma.

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

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

Donde:

ΔVAB = Variación del Valor Agregado Bruto.

ΔPT = Variación de la Productividad del Trabajo.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

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

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

Se debe determinar las variaciones:

$$\Delta VAB = VABr - VABp$$

$$\Delta PT = PTr - PTp$$

$$\Delta T = Tr - Tp$$

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

2.5 Análisis de la Variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.

En Correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso del PCC en la que se plantea que la eficiencia es el objeto central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, la proyección de la productividad del trabajo deberá ser el punto de partida en la conformación del plan de empleo e ingreso, de lo cual se deriva el promedio de

trabajadores, que en el año objeto de plan se sugiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión.

Para conocer las verdaderas causas que afectan el fondo de salario, así como el salario medio en la Dirección Territorial de Correos de Cuba en Sancti Spíritus es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que reflejan las variaciones.

❖ Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

FSr Fondo de Salario Real.

FSp Fondo de Salario Plan.

❖ Análisis relativo del Fondo de Salario.

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

Esta variación se expresa en peso.

❖ Análisis Absoluto de Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

Esta variación se expresa en por ciento.

Donde:

SMr Salario Medio Real.

SMp Salario Medio Plan.

❖ Análisis Relativo del Salario Medio.

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

Esta variación se expresa en peso.

❖ Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Esta variación se expresa en por ciento.

Donde:

Tr Promedio de trabajadores real.

Tp Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

Es lo que puede pagar la empresa independientemente del volumen de salario planificado, ya que si produces más, tiene derecho a pagar más salario o menos, según el volumen de producción teniendo en cuenta que se respete el gasto de salario por peso de producción mercantil.

Se procederá a realizar el análisis de la variación que experimenta el Fondo de Salario en el 2008 para lo cual se utilizará la siguiente expresión:

Análisis de la variación del Fondo de Salario.

Para el análisis se parte de la siguiente expresión, tomando en cuenta la variación del Salario Medio y el Promedio de Trabajadores.

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

Donde:

ΔFS = Variación del Fondo de Salario.

ΔSM = Variación del Salario Medio.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

S_{Mo} = Salario Medio en el Periodo Base (Plan).

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

2.6 Análisis de la correlación Salario Medio Productividad.

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

vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de las empresas.

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

Al elevarse el plan de salarios de la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio, ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la organización, elevando su eficiencia permitiendo a nivel de la economía que se establezcan proporciones correctas.

Esta correlación se determina por la formula siguiente:

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

Donde:

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

IPT = Índice de variación de la Productividad del Trabajo.

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

PT₁ = Productividad del Trabajo Real.

PT₀ = Productividad del Trabajo Plan.

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

ISM = Índice de variación del Salario Medio.

SM₁ = Salario Medio Real.

SM₀ = Salario Medio Plan.

En el primer caso, si $K > 1$ es favorable la correlación.

En el segundo caso, si $K < 1$ es favorable la correlación.

Resumen del Capítulo II:

Después de realizar un estudio sobre la capacitación y fluctuación del personal en la entidad, así como los instrumentos de su evaluación económica se llegó a las siguientes conclusiones:

La excesiva rotación o fluctuación del personal en la organización ha llevado a un sobre gasto en la entidad, por lo cual se ha establecido un programa de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso. Además estudiar la fluctuación potencial que pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización, ya que conociendo los mismos se puede trabajar en

la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la entidad.

Capítulo III. Evaluación económica de la capacitación y fluctuación del personal en la Dirección Territorial Correos de Cuba en Sancti Spíritus.

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.

3.1 Comportamiento de Indicadores de Altas y Bajas en Correos:

| No | Indicador | U/M | Año 2007 | Año 2008 |
|----|-----------|-----|----------|----------|
|----|-----------|-----|----------|----------|

| | | | | |
|---|--------------------------------|----|------|-------|
| 1 | Promedio trabajadores | U | 451 | 441 |
| 2 | Total de Altas | U | 121 | 225 |
| 3 | Total de Bajas | U | 198 | 105 |
| 4 | Costo Capacitación Total | Mp | 81 | 87.62 |
| 5 | Costo CUC | Mp | 15.6 | 58.35 |
| 6 | Costo MN | Mp | 65.5 | 31.12 |
| 7 | Costo unitario de Capacitación | P | 669 | 389 |

Luego de un análisis prospectivo y retrospectivo de la plantilla de personal de las diferentes unidades de la organización y observando el comportamiento histórico del registro de altas y bajas, también mediante el método de la entrevista verbal con los trabajadores que han causado bajas obtuvimos los siguientes resultados:

Han ocurrido 225 altas y 105 bajas en el año 2008, esto significa la pérdida de 20 trabajadores de experiencia laboral, que de una forma u otra han causado baja, lo que incide desfavorablemente en el proceso productivo y de servicios, ya que los trabajadores de reciente incorporación al estar menos preparados no tienen la productividad que se necesita para elevar los ingresos en la organización, además se pierde mucho tiempo de trabajo preparando al trabajador de nuevo ingreso que en muchas ocasiones se invierte en gastos de capacitación y cuando ya están preparados pues piden la baja para ingresar en otras organizaciones que están mejor remunerados.

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

3.2 Análisis de la fluctuación por grupo por grupo de edades

A continuación se muestran 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 | 319 | 330 |
| De 20 a 24 | 31 | 33 |
| De 25 a 29 | 45 | 47 |
| De 30 a 34 | 30 | 26 |
| De 35 a 39 | 56 | 60 |
| De 40 a 44 | 70 | 72 |
| De 45 a 49 | 47 | 48 |
| De 50 a 54 | 30 | 31 |
| De 55 a 59 | 10 | 13 |

En la tabla anterior se observa que la mayor parte de los trabajadores que fluctúan se encuentran entre las edades de 40 a 44 años. Son personas generalmente viejas, con grandes capacidades de trabajo y experiencia profesional.

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.

1. Fluctuación provocada por causas de índole laboral.

| INDICADORES | Año 2007 | Año 2008 |
|--|-----------------|-----------------|
| Trabajar fuera de su especialidad o profesión. | - | - |
| Inconformidad con el salario | 121 | 83 |
| Falta de estímulos. | 77 | 16 |
| Escasa posibilidad de superación. | - | - |
| Inconformidad con los métodos de dirección. | - | - |
| Deficiente organización del trabajo | - | - |
| TOTAL | 198 | 99 |

2. Fluctuación provocada por causas de índole personal.

| INDICADORES | Año 2007 | Año 2008 |
|--------------------|-----------------|-----------------|
|--------------------|-----------------|-----------------|

| | | |
|---|---|---|
| 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 | - | - |

3. Fluctuación provocada por decisión de la Administración.

| INDICADORES | Año 2007 | Año 2008 |
|----------------------|----------|----------|
| Sanción laboral | - | 4 |
| Ruptura del Contrato | - | - |
| TOTAL | - | 4 |

4. Fluctuación por otras causas.

| INDICADORES | Año 2007 | Año 2008 |
|-----------------|----------|----------|
| Fallecimientos | - | - |
| Salida del País | - | 2 |
| Otras Causas | - | - |
| TOTAL | - | 2 |

5. Fluctuación Total.

| INDICADORES | Año 2007 | Año 2008 |
|---|------------|------------|
| Total de trabajadores que han fluctuado | 319 | 330 |
| Otras bajas que no causan fluctuación | - | - |
| TOTAL | 319 | 330 |

Tabla resumen:

| | Año 2007 | | Año 2008 | |
|-----|----------|-------|----------|-------|
| | | % | DATOS | % |
| KIL | 198/451 | 43.90 | 99/441 | 22.45 |
| KIP | - | - | - | - |
| KDA | - | - | 4/441 | 0.91 |
| KOC | - | - | 2/441 | 0.45 |
| KFT | 319/451 | 70.73 | 330/441 | 74.83 |
| KBT | 198/451 | 43.90 | 105/441 | 23.81 |

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

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

Los Departamentos más afectados por la fluctuación en la Dirección de la Empresa son: Economía e Inspección. Y en las Unidades de Correos tenemos gran afectación con los Gestores Comerciales y los Carteros Integrales.

Para hacer un análisis mas detallado nos apoyamos en la fórmula que utiliza la empresa para el cálculo del índice de rotación o fluctuación de personal.

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

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

Altas – Bajas / Promedio de Trabajadores * 100

225 – 105/441 * 100 = 27 %

En el año 2008 hubo un déficit de personal en un 27 %, existe inestabilidad y la rotación es considerable.

Según los resultados obtenidos y la bibliografía consultada se ha demostrado que las salidas o bajas que ponen de manifiesto una insuficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador, ocultando el verdadero motivo de las bajas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápido posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Es por ello que es necesario hacer un estudio de la fluctuación potencial que esta relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no encontrar un empleo que reúna los requisitos que esta buscando y que se corresponda con sus expectativas. Mediante encuestas anónimas a los trabajadores se pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja.

3.3 Análisis de la Fluctuación por Categoría Ocupacional y Cargos.

| | Obreros | Técnicos | Servicios | Dirigentes | TOTAL |
|------|---------|----------|-----------|------------|------------|
| 2007 | 57 | 104 | 126 | 32 | 319 |
| 2008 | 44 | 112 | 153 | 21 | 330 |

Se hace necesario 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.

La entidad 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 | Jorge Luis Bernal López | 64081602321 | 1/1/07 | 12/1/07 | 9 |
| 2 | - | - | - | - | - |
| 3 | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - |
| 319 | Rosa Maria Navia Márquez | 60080902955 | 2/02/07 | 12/2/07 | 10 |
| Total de Hombres – Días perdidos por Fluctuación (HDF) | | | | | 3205 |

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 | Ernesto Martín López Pérez | 60080902955 | 1/3/08 | 15/3/08 | 12 |
| 2 | - | - | - | - | - |
| 3 | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - |
| 330 | Pablo Sánchez Castro | 64011504890 | 2/05/08 | 15/05/08 | 11 |
| Total de Hombres – Días perdidos por Fluctuación (HDF) | | | | | 3945 |

Análisis de la productividad diaria

| Año | Producción Mercantil | Promedio de Trabajadores | Días trabajados | Productividad del Trab. Diaria |
|------------|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---|
| 2007 | 9222.4 | 451 | 96642 | 20.45 |
| 2008 | 9652.4 | 441 | 99345 | 21.40 |

Análisis del efecto conjunto

| Año | H – D perdidos por fluctuación | No. de personas que fluctúan | Promedio H – D perdidos por fluct. |
|------------|---|---|---|
| 2007 | 3205 | 319 | 10 |
| 2008 | 3945 | 330 | 12 |

Tabla Resumen

| Año | Promedio H – D perdidos por fluctuación. | No. de personas que fluctúan | H – D perdidos por fluctuación | Productividad Diaria | Pérdidas (Pesos) |
|------------|---|---|---|---------------------------------|-----------------------------|
| 2007 | 10 | 319 | 3205 | 20.45 | 65542.25 |
| 2008 | 12 | 330 | 3945 | 21.40 | 84423.00 |

Resumen analítico:

Año 2007

$$PEf = PT * HDF$$

$$= 20.45 * 3205$$

$$= 65542.25 \text{ pesos}$$

Año 2008

$$PEf = PT * HDF$$

$$= 21.40 * 3945$$

$$= 84423.00 \text{ pesos}$$

Como se observa la fluctuación ha generado pérdidas para la organización, incrementándose significativamente en el año 2008, lo cual debe ser analizado por la dirección de la misma.

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

Como se conoce la productividad del trabajo es un factor esencial en el cumplimiento del plan de producción y en la reducción de los costos de producción

Para realizar este análisis se debe tener en cuenta aquellos factores que estén presentes en la entidad objeto de análisis y que inciden en los resultados económicos. A partir de la información que se presenta en la Tabla se podrá realizar un análisis detallado del VAB y la Productividad.

Indicadores económicos de Correos de Cuba

| Indicadores | U/M | Real 2007 | Plan 2008 | Real 2008 | Dif (R-P) | % (R/P%) | Plan 2009 |
|------------------------------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| Producción Mercantil | Mp | 9222.40 | 9664.80 | 9652.40 | (12.40) | 99.87 | 10311.90 |
| Valor Agregado | Mp | 3461.70 | 3158.40 | 2793.10 | (365.30) | 88.43 | 3776.00 |
| Fondo de Salario | Mp | 1749.10 | 1785.40 | 1816.80 | 31.40 | 101.76 | 2687.70 |
| Promedio de Trabajadores. | U | 451 | 452 | 441 | (11) | 97.57 | 470 |
| Productividad | P | 7675.60 | 6987.60 | 6333.60 | (654.00) | 90.64 | 114320.0 0 |
| Salario Medio | P | 323.19 | 3950.00 | 4119.73 | 169.73 | 104.29 | 6252.00 |
| Gasto Salario x Peso PM | P | 0.1895 | 0.1847 | 0.1882 | 0.0035 | 101.91 | 0.2606 |

Fuente: Informe sobre el comportamiento de los Indicadores Económicos.

Análisis de la variación del VAB:

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

Sustituyendo en la expresión anterior:

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

$$\Delta VAB = (-654.00 * 452) + (-11 * 6987.60) + (-654.00 * -11)$$

$$\Delta VAB = -295608.00 - 76863.60 + 7194.00$$

$$\Delta VAB = -372471.60 + 7194.00$$

$\Delta VAB = -365.30$ MP.

Cuadro Resumen:

| ΔVAB | MP | % |
|-----------------|-------------|---------|
| ΔPT | (295608.00) | (80.93) |
| ΔT | (76863.60) | (21.04) |
| Efecto Conjunto | 7194.00 | 1.97 |
| Total | (365278.00) | (100) |

Del análisis realizado se comprobó que la ΔVAB estuvo motivado profundamente por aumento del promedio de trabajadores en 11 que influyó positivamente en 76717.96 pesos, mientras que ΔPT el VAB se redujo en 43450 pesos, además la combinación de la variación de la productividad del trabajo con la reducción de los 11 trabajadores influyó en que el VAB se redujera en 1867.07 pesos.

Este análisis demuestra la influencia decisiva que tiene la productividad del trabajo en el VAB, así como el aseguramiento de su personal, principalmente obreros preparados y capacitados para la labor que realizan.

3.5 Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.

A continuación se procede a evaluar un aspecto muy importante dentro de esta investigación.

Análisis de la variación del Fondo de Salario:

$$\Delta FS = (\Delta SM \cdot T_o) + (\Delta T \cdot S_{Mo}) + (\Delta SM \cdot T_o)$$

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta FS = (169.73 \cdot 452) + (-11 \cdot 3950.00) + (169.73 \cdot -11)$$

$$\Delta FS = 76717.96 - 43450.00 - 1867.03$$

$$\Delta FS = 76717.96 - 45317.03$$

$$\Delta FS = 31400.93$$

$$\Delta FS = 31.4 \text{ MP}$$

Cuadro resumen:

| Δ FS | MP | % |
|-----------------|----------|---------|
| Δ SM | 76717.96 | 244.32 |
| Δ T | 43450.00 | -138.38 |
| Efecto Conjunto | 1867.07 | -5.94 |
| Total | 31.400 | 100.00 |

Los resultados anteriores demuestran un aumento del Fondo de Salario debido al incremento del Salario Medio por lo cual el Fondo de Salario se elevó en 76717.96 pesos. No obstante por la reducción de 11 trabajadores el Fondo de Salario se redujo en 43450 pesos. Mientras que por la combinación de los dos factores (Δ SM y To) el Fondo de Salario se redujo en 1867.07 pesos.

Todo lo anterior ha demostrado que se deben buscar las vías correctas para estabilizar el fondo de salario, como elemento esencial del Salario de los trabajadores.

3.6 - Análisis de la Correlación Salario Medio – Productividad.

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

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

Al elevarse el plan de salarios de la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el salario medio, ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la Empresa, elevando su eficiencia permitiendo a nivel de la economía que se establezcan proporciones correctas.

Esta correlación se determina por la formula siguiente, analizada en el Capitulo II.

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

ó

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

Donde: **K** = Coeficiente de Correlación de la productividad del trabajo con relación al Salario Medio.

A partir de la información anterior se puede determinar la correlación para el año 2008

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

$$K = \underline{0.90}$$

$$1.04$$

$$K = 0.87\%$$

En el cálculo anterior los resultados demuestran una situación desfavorable para la entidad objeto de investigación, ya que la correlación entre productividad y salario medio reflejan que por cada un por ciento de aumento de salario medio, la productividad se eleva sólo 0.87 por ciento, no obstante existen reservas internas para elevar esta correlación y además poder incentivar a los trabajadores con incrementos salariales respaldados con bienes materiales.

El trabajo en general tiene un efecto social importante ya que con el análisis efectuado nos permite lo siguiente:

Entusiasmo de los trabajadores

Ya que han visto en este estudio el reflejo de la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de sus condiciones laborales, estímulos morales y materiales así como sugerencias en cuanto a los métodos de Dirección.

-Economizar tiempo y Recursos

-La humanización del trabajo

-Permite hacer valoraciones más exactas de los problemas existentes para dar soluciones más efectivas.

-El modelo que se propone para la preparación e inducción del personal de nuevo ingreso nos ilustra la forma mas adecuada de entrelazar las diferentes áreas de la empresa para capacitar al trabajador , comenzando por darle la bienvenida a cada grupo de trabajadores que se hayan incorporado en determinado periodo de tiempo, donde se les explica el objeto social de la organización ,los objetivos que persigue cada área de trabajo, lectura del Convenio Colectivo y el Reglamento Disciplinario , se les muestra el Consejo de Dirección, el sindicato y los trabajadores con mas experiencia en cada puesto de trabajo para que este personal de nuevo ingreso no se sienta desamparado si no por el contrario, al ver el esfuerzo que ha hecho la organización se van a sentir estimulados.

Valoración Económica

El modelo propuesto al tener agrupado todos los objetivos que debe tener el proceso de acogida del personal de nuevo ingreso, nos ahorra papel, nos organiza el trabajo, con el accionar de las recomendaciones realizadas en el Fórum de base del año pasado en las Unidades Organizativas del Correo Cabaiguán, Centro de Clasificación y el Correo Oficial se ha notado mejoría en cuanto a la fluctuación laboral, incidiendo esto en mejores resultados productivos que le han permitido cumplir sus Planes de Ingreso a la entidad.

Se debe trabajar en base a lograr la creación de nuevas condiciones de trabajo y brindar una correcta atención a los trabajadores, esta es la mejor manera de que estos se sientan con sentido de pertenencia y se elimine el ausentismo, las indisciplinas dentro del centro, además hay que realizar un profundo análisis a los efectos de la falta de motivación del personal, todo esto ayudar a contribuir con su retención y a que este no fluctúe con tanta regularidad.

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 causa que más incide en la rotación laboral es la relacionada por los bajos salarios que aun devengan los trabajadores de Correos respecto a las demás organizaciones del MIC, así como las condiciones laborales.
4. 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
5. Se debe trabajar para continuar elevando los niveles salariales de los trabajadores acorde a sus resultados productivos

RECOMENDACIONES.

1. Se debe evaluar periódicamente los índices de fluctuación para tomar las medidas adecuadas en las entidades de mayores incidencias en los mismos.
2. Se le propone a la Dirección de la entidad estrategias para evitar la fluctuación y reducir los gastos de capacitación:
 - Hacer una mejor selección del personal de nuevo ingreso..
 - Mejorar las Condiciones de trabajo.
 - El pago por antigüedad a los trabajadores.
 - Hacer encuestas a los trabajadores para evitar la fluctuación potencial, dando solución a posibles causas..
 - Considerar en el uso eficiente de la Fuerza de Trabajo los siguientes aspectos:
 - Administración eficiente de la Fuerza de Trabajo contratada.
 - Decidir cuanto se debe invertir en equipos tomando en consideración que se ahorra Fuerza de Trabajo.
 - Planificar el calendario de trabajo.
 - Simplificar el trabajo en todas las tareas que sea posible.
3. Realizar análisis económicos mensuales donde se apliquen los instrumentos propuestos y sus resultados sean del conocimiento de los trabajadores

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

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

15. Enciclopedia Encarta.
16. D'Espaux Fernández; Luís M. Análisis Económico de Empresas Industriales. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1990- P. 139 – 186.
17. Tablado Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Guevara – La Habana. Editorial Casa de las Américas, 1987 – P. 125 – 129.
18. Berthacón Matalón, Dora. Apuntes Sobre Análisis de la Actividad Económica: Fuerza de Trabajo y su Productividad – La Habana. Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1981 – P.23 – 31.
19. Pavón González, Ramiro. Índices y Métodos de Medición de la Productividad del Trabajo. Universidad de Oriente. Facultad de Economía, 1987 – P. 9 – 20.
20. Mijailov, Vasili. Sistema de Métodos para el Análisis Económico de la Actividad de la Eficiencia Industrial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 1987- P. 141 – 182.
21. Economía Decimocuarta Edición – P. 263 – 291.
22. Instrucciones para Elaborar el Plan 2004 – MEP.
23. Resolución No. 39 del MTSS año 2004.
24. Resolución No. 8 del MTSS año 2005.
25. Resolución No. 30 del MTSS año 2005.
26. Resolución No. 26 del MTSS año 2006.
27. Resolución No. 27 del MTSS año 2006.
28. Resolución No. 28 del MTSS año 2006.
29. Resolución No. 29 del MTSS año 2006.
30. Resolución No. 9 del MTSS año 2008

BIBLIOGRAFIA

- 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)
- Cuesta Santos Armando, Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana 2005. Pág. 349.
- 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.
- 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.
- 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.
- Resolución 1.8/05. Reglamento General sobre Recursos Laborales MTSS.
- Resolución No. 8 del 2005 del MTSS.
- Resolución No. 26 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 27 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 28 del 2006 del MTSS.

- Resolución No. 29 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 30 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 39 del 2006 del MTSS.
- Resolución No. 9 del 2008 del MTSS
- Sánchez Machado, Raúl. Conferencias sobre Economía de Empresas. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
- Trujillo, Clara M. Experiencia en la Estabilidad Laboral. Revista Cañaveral (La Habana) (2) 64 – 65. Abril – Junio 1997.
- Ventura, Juan. Conferencias sobre Dirección Estratégica. Facultad INDECO (UCLV). Marzo 1996.
- Zumaquero, Ovidio. Propuesta de Modelo de Relación Estacional – Ocupación como Elemento base de la Planificación y Organización de la Fuerza de Trabajo en la Agricultura. (UCLV) Facultad INDECO, 1997.

ANEXOS

Anexo No 1. Tabla # 1 Indicadores económicos de Correos de Cuba

| Indicadores | U/M | Plan 2007 | Real 2007 | % | Diferencia |
|--------------------------|-----|-----------|-----------|--------|------------|
| Producción Mercantil | Mp | 9723.40 | 9222.40 | 94.85 | (501.00) |
| Valor Agregado | Mp | 2799.90 | 3461.70 | 123.64 | 661.80 |
| Fondo de Salario | Mp | 1725.30 | 1749.10 | 101.40 | 23.80 |
| Promedio de Trabajadores | U | 460 | 451 | 98.04 | (9) |
| Productividad | P | 6086.80 | 7675.60 | 126.10 | 1588.80 |
| Salario Medio | P | 363.79 | 323.19 | 88.84 | (40.60) |
| Gasto Salario x Peso | P | 0.1946 | 0.1895 | 97.40 | (0.0051) |

Fuente: Informe sobre el comportamiento de los Indicadores Económicos.

Anexo No 2. Tabla # 2 Indicadores económicos de Correos de Cuba

| Indicadores | Ud a | Plan 2008 | Real 2008 | % | Diferencia | Plan 2009 |
|---------------------------|---------|-----------|-----------|--------|------------|-----------|
| Producción Mercantil | Mp | 9664.80 | 9652.40 | 99.87 | (12.40) | 10311,90 |
| Valor Agregado | Mp | 3158.40 | 2793.10 | 88.43 | (365.30) | 3776.00 |
| Fondo de Salario | Mp | 1785.40 | 1816.80 | 101.76 | 31.4 | 2687,70 |
| Promedio de Trabajadores. | U | 452 | 441 | 97.57 | (11) | 470 |
| Productividad | P | 6987.60 | 6333.60 | 90.64 | (654.00) | 114320.00 |
| Salario Medio | P | 3950.00 | 4119.73 | 104.29 | 169.73 | 521.00 |
| Gasto Salario x Peso | P | 0.1847 | 0.18822 | 101.91 | 0.00352 | 0.2606 |

Fuente: Informe sobre el comportamiento de los Indicadores Económicos.

Anexo No 3. Tabla # 3**Resultados económicos de la Dirección Territorial**

Fuente: Informe sobre el comportamiento de los Indicadores Económicos.

| Indicadores | U/M | Real 2007 | Plan 2008 | Real 2008 | Diferencia | Variación | Plan 2009 |
|---------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Producción Mercantil | MP | 9222.40 | 9664.80 | 9652.40 | (12.40) | 99.87 | 10311.90 |
| Consumo Material | MP | 146.20 | 185.00 | 123.00 | (62.00) | 66.49 | 150.00 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 3461.70 | 3158.40 | 2793.10 | (365.30) | 88.43 | 3776.00 |
| Fondo de Salario | MP | 1749.10 | 1785.40 | 1816.80 | 31.40 | 101.76 | 2687,70 |
| Promedio de Trabajadores | U | 451 | 452 | 441 | (11) | 97.57 | 470 |
| Productividad del Trabajo | P | 7675.60 | 6987.60 | 6333.60 | (654) | 90.64 | 114320.0 |
| Salario Medio | P | 323.19 | 3950.00 | 4119.73 | 169.73 | 104.29 | 521.00 |
| Costo Salario x peso PM | P | 0.1895 | 0.1847 | 0.18822 | 0.00352 | 101.91 | 0.2606 |

Anexo No 4. Tabla # 4 Resultados económicos de la Dirección Territorial

| Indicadores | UM | Real 2007 | Real 2008 | Diferencia | Variación | Plan 2009 |
|---------------------------|------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Producción Mercantil | MP | 9222.40 | 9652.40 | 430 | 104.70 | 10311.90 |
| Consumo Material | MP | 146.20 | 123.00 | (23.20) | 84.13 | 150.00 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 3461.70 | 2793.10 | (668.6) | 80.70 | 3776.00 |
| Fondo de Salario | MP | 1749.10 | 1816.80 | 67.7 | 103.90 | 2687.70 |
| Promedio de Trabajadores | Uno | 451 | 441 | (10) | 97.80 | 470 |
| Productividad del Trabajo | Peso | 7675.60 | 6333.60 | (1342) | 82.51 | 114320.00 |
| Salario Medio | Peso | 323.19 | 4119.73 | 3796.54 | 1274.71 | 521.00 |
| Costo Salario x peso PM | Peso | 0.1895 | 0.18822 | (0.00128) | 99.32 | 0.2606 |

Fuente: Informe sobre el comportamiento de los Indicadores Económicos.

Anexo No. 5 Tabla # 5 CONSOLIDACION MENSUAL (ABRIL)

| | Nivel Superior | Tec Medio | Con mas de 60 años | Con mas de 40 años | Hasta 40 años | Total |
|-------------------|-----------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| Zona 1 | 3 | 12 | 4 | 4 | 18 | 26 |
| La Sierpe | - | 6 | 1 | 4 | 9 | 14 |
| Prensa | - | 4 | 4 | 8 | 7 | 19 |
| Yaguajay | 2 | 21 | 8 | 17 | 28 | 53 |
| Cabaiguán | 3 | 18 | 8 | 22 | 11 | 41 |
| Fomento | 1 | 13 | 1 | 11 | 20 | 32 |
| Trinidad | 2 | 25 | 13 | 30 | 37 | 80 |
| Jatibonico | 1 | 17 | | 11 | 17 | 28 |
| Taguasco | - | 12 | 5 | 9 | 14 | 28 |
| CDD | - | 2 | 2 | 11 | 9 | 22 |
| Zona 2 | 2 | 17 | 1 | 8 | 31 | 40 |
| Dirección | 10 | 34 | 9 | 30 | 49 | 88 |
| Total | 24 | 180 | 68 | 172 | 260 | 480 |

Ernesto López

Esp Capacitación

Anexo No. 6 Tabla # 6 Presupuesto de Capacitación

Dirección de Formación y Desarrollo del Capital Humano

Presupuesto 2009

| TERRITORIOS | Por contrata profesores | Por pagos de Cursos | Materia Prima y materiales | Por Palacio de Pioneros | TOTAL MN |
|---------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Isla de la Juventud | 34881,87 | 18353,40 | 500,00 | 0,00 | 53735,27 |
| Pinar del Río | 33120,00 | 5000,00 | 600,00 | 0,00 | 38720,00 |
| Ciudad Habana | 30000,00 | 346311,18 | 1500,00 | 200,00 | 378011,18 |
| La Habana | 36000,00 | 67540,00 | 1000,00 | 0,00 | 104540,00 |
| Matanzas | 3510,00 | 360,00 | 2000,00 | 200,00 | 6070,00 |
| Cienfuegos | 11175,00 | 11080,00 | 2300,00 | 0,00 | 24555,00 |
| Villa Clara | 105000,00 | 112123,00 | 2000,00 | 200,00 | 219323,00 |
| S. Spríritus | 23040,00 | 16000,00 | 1000,00 | 0,00 | 40040,00 |
| Ciego de Ávila | 5400,00 | 5610,00 | 600,00 | 0,00 | 11610,00 |
| Camagüey | 14400,00 | 80000,00 | 1000,00 | 200,00 | 95600,00 |
| Holguín | 23040,00 | 16000,00 | 1000,00 | 0,00 | 40040,00 |
| Las Tunas | 13680,00 | 3744,00 | 1000,00 | 200,00 | 18624,00 |
| Granma | 36000,00 | 206017,00 | 3000,00 | 0,00 | 245017,00 |
| Stgo de Cuba | 25500,00 | 54000,00 | 2500,00 | 200,00 | 82200,00 |
| Guantánamo | 19200,00 | 89473,00 | 1600,00 | 0,00 | 110273,00 |
| Casa Matriz | 12500,00 | 12180,62 | 10000,00 | 2400,00 | 37080,62 |
| GCI | 25000,00 | 30000,00 | 1000,00 | 0,00 | 56000,00 |
| Gráfica Postal | 5000,00 | 3000,00 | 550,00 | | 8550,00 |
| Cubapost | 20000,00 | 25000,00 | 2000,00 | | 47000,00 |
| Prensa | 15000,00 | 12500,00 | 2500,00 | 0,00 | 30000,00 |
| Total | 491446,87 | 1114292,20 | 37650,00 | 3600,00 | 1646989,07 |

Evento Internacional de Capacitación en Cuba:

Hospedaje: 15 personas x 120x 3 días: 5400

Almuerzo: 15 personas x 6,50x 3 días: 292,5

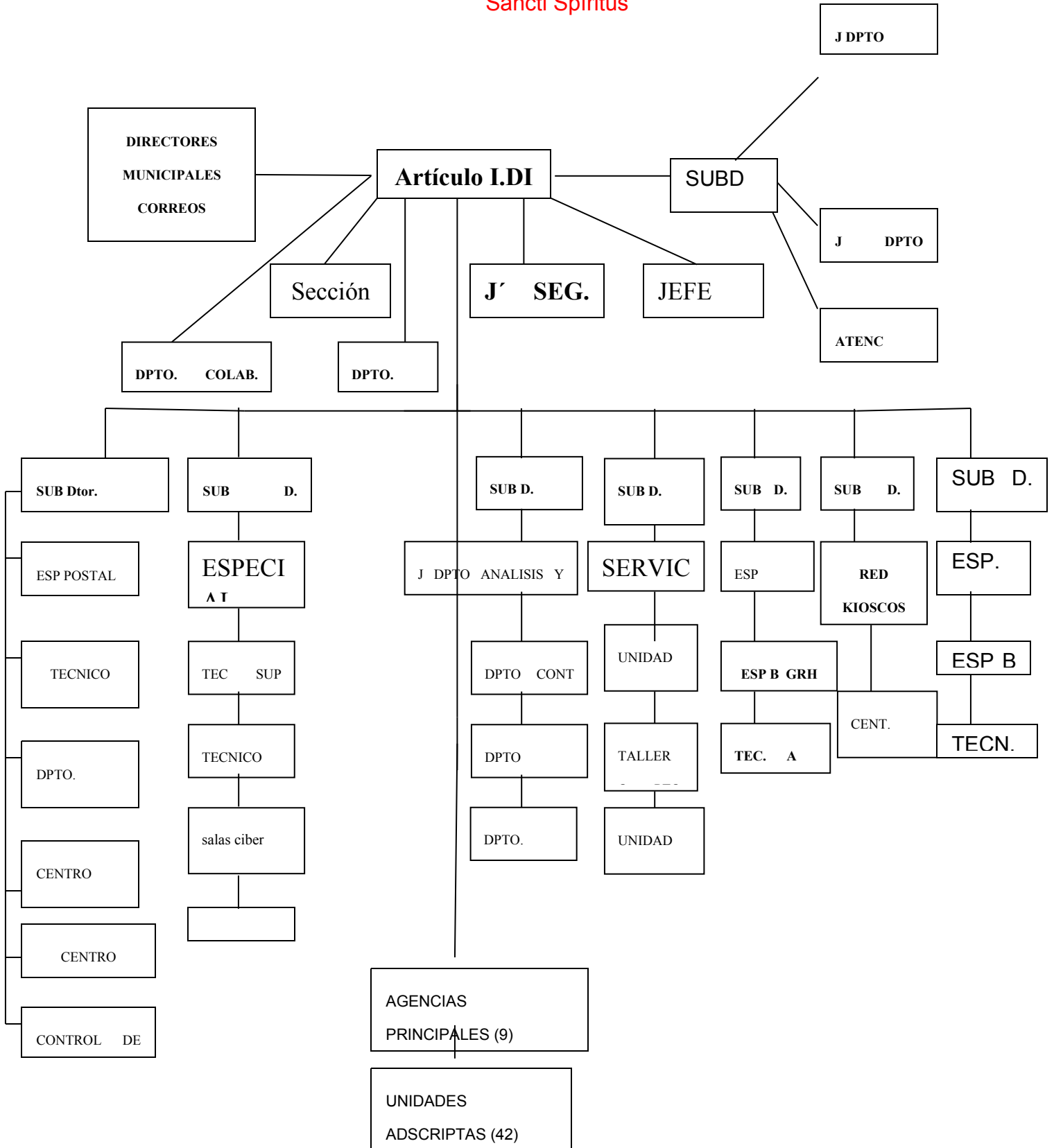
Cena Bienvenida;800

Salón: 60x3: 180 Servicio gastronómico: 100

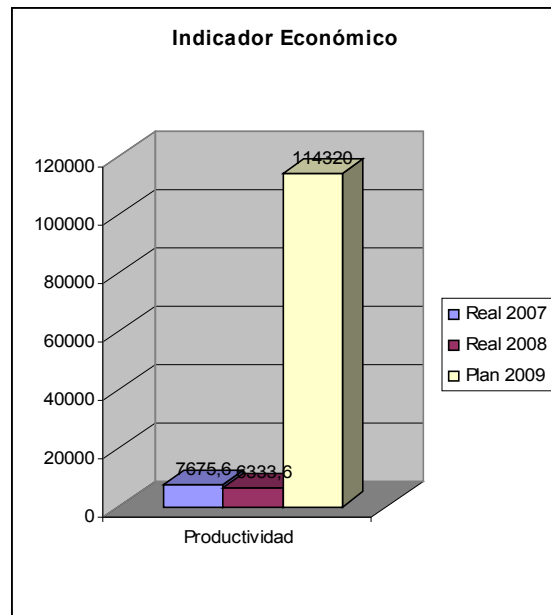
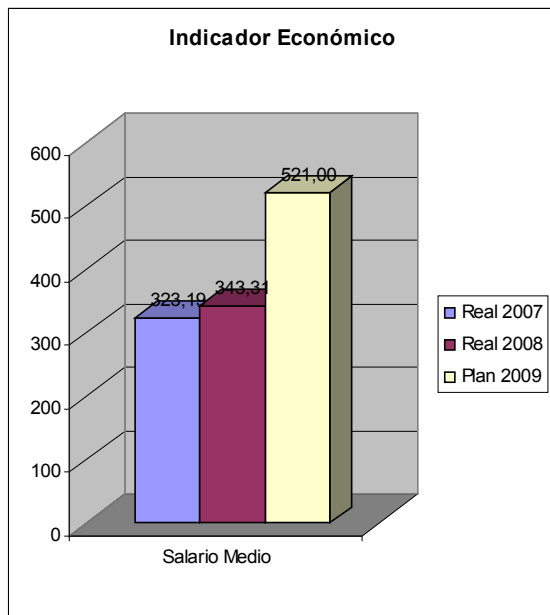
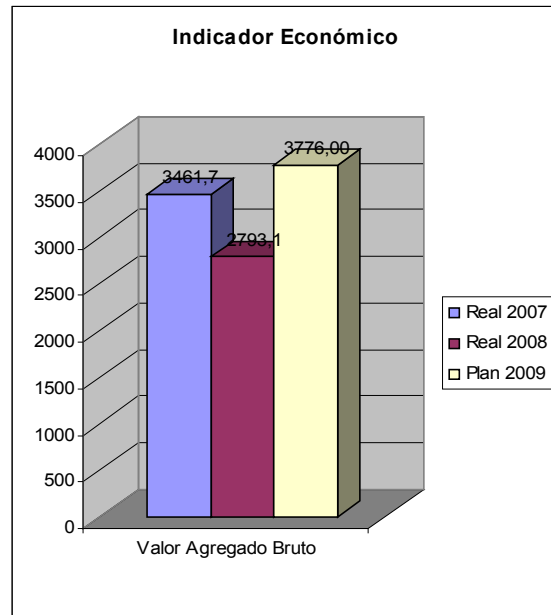
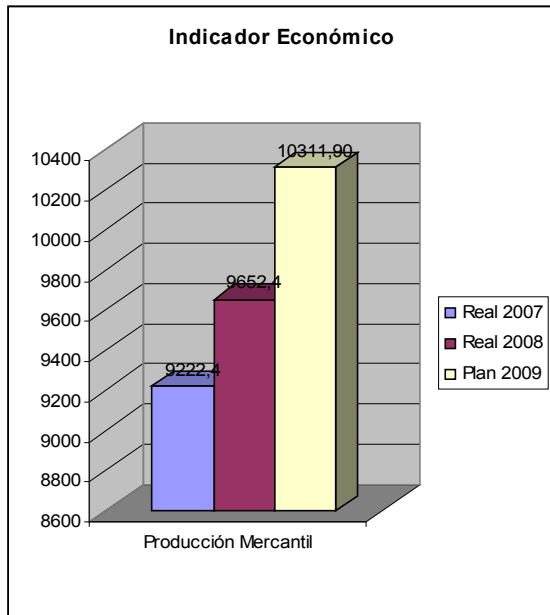
Anexo No. 7 ORGANIGRAMA



**Dirección Territorial
Sancti Spiritus**



Gráficos



| 5. Elevar el nivel de superación de los cuadros. | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|----|----|----|---|--|----|----|----|-------|--|--|
| 5,1 | Control Interno | P | OT | 12 | | | | | 10 | I | | |
| 5,2 | Prevención | P | OT | 12 | | | | | 10 | I | | |
| 5,3 | Métodos y Estilos de Dirección | P | CU | 12 | | | | | 10 | I | | |
| 5,4 | Decreto Ley 252 | P | OT | 12 | | | | | 10 | I | | |
| 5,5 | Seminario Los Preceptos del Código | | | | | | | | | | | |
| 5,6 | de ética de los Cuadros y el concepto | P | OT | 12 | | | | | 10 | 8 | | |
| 5,7 | Revolución | | | | | | | | | | | |
| 6. Gestionar la superación de los trabajadores a través de los cursos de formación general según Resolución 28 | | | | | | | | | | | | |
| 6,1 | Lic Economía | P | CU | | 4 | | | | 2 | MES | | |
| 6,2 | Alcanzar 12 g | P | MD | | | | 14 | | | MINED | | |
| 6,3 | Lic Socio Cultural | P | CU | | 6 | | | | | MES | | |
| 6,4 | Lic Contabilidad | SP | CU | | 5 | | | | 3 | MES | | |
| 6,5 | Lic Historia | SP | CU | | 3 | | 2 | 5 | 2 | MES | | |
| 6,6 | Tec Medio Correo | SP | CU | | | | 1 | 15 | 3 | MINED | | |
| 6,7 | Certificación de los Carteros | SP | CU | | | | | 86 | | EMP | | |
| 6,8 | Certificación de los Gestores | SP | CU | | | | | 91 | | EMP | | |
| 6,9 | Curso de RRHH | SP | CU | 12 | | | | | | EMP | | |
| 6,10 | Curso de Jefes de Agencias | SP | CU | 9 | | | | | | EMP | | |
| 6,11 | Certificación de Cajeros | SP | CU | | | | | 18 | | EMP | | |
| Total o Subtotal | | | | | | | | | | | | |

ELABORADO POR
 ERNESTO LÓPEZ PÉREZ
 ESP.CAPACITACION

APROBADO POR
 INDIRA COLLADO SOSA
 DIRECTORA

DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD

AÑO: 2008

ENTIDAD:

Empresa de Correos de Cuba. Casa Matriz

PLANTILLA PREVISTA:

| | | | | |
|---|---|---|----|---|
| D | T | O | AD | S |
| | | | | |

MISIÓN DE LA FD:

Gestionar el cumplimiento de la estrategia de formación y desarrollo del Capital Humano del grupo correos de Cuba, bajo los principios más avanzados de la educación permanente.

VISIÓN DE LA FD:

Contamos con un sistema de formación integral y en constante perfeccionamiento en las tecnologías de las comunicaciones y la administración postal que hace un uso intensivo de las TICs y con excelentes profesionales que propician la investigación, el autoaprendizaje y la capacitación de todo el capital humano de la organización.

| N. | OBJETIVOS O LINEAS ESTRATEGICAS PARA LA FD | TEMAS PRINCIPALES DE FD A DESARROLLAR EN CADA OBJETIVO |
|----|---|--|
| 1 | Consolidar la formación completa de Técnicos Medios en Organización y Explotación de las Comunicaciones Postales Telegráficas y de Prensa en todos los territorios | Técnico Medio Postal |
| 2 | Consolidar la Formación a Distancia y semipresencial a partir de la explotación de la tecnología instalada en el piso tecnológico y la utilización de las salas de navegación de los Territorios y otros recursos técnicos y docentes existentes. | Informáticos, Económicos, Postales, Recursos Humanos, Administrativos, Contables y otros |
| 3 | Gestionar la calidad de las operaciones postales, telegráficas, de Giros y de Prensa. | Certificación de Administradores, Gestores, Carteros, Comerciales, inspectores, Contadores y Económicos. |
| 4 | Obtener una contabilidad de excelencia en la entidad. | Principios Básicos de Contabilidad, Estados Financieros, balance Económico, cajero y Finanzas |
| 5 | Elevar el nivel de superación de los cuadros. | Dirección y administración, económicos, postales, comunicación, ética, jurídica, defensa y empresarial. |
| 6 | Gestionar la superación de los trabajadores a través de los cursos de formación general según Resolución 28 | Económicos, Contables, Informáticos, Administrativos, Postales y otros. |