



**TLATEMOANI**  
*Revista Académica de Investigación*  
Editada por Eumed.net  
No. 25 – Agosto 2017  
España  
ISSN: 19899300  
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 15 de marzo de 2017.  
Fecha de aceptación: 22 de junio de 2017.

## **DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA**

**Geinier Ramírez Camejo**  
[geinierrc@ult.edu.cu](mailto:geinierrc@ult.edu.cu)  
**Ailen Estevez Torres**  
[ailenet@ult.edu.cu](mailto:ailenet@ult.edu.cu)  
**Yunior Flores Lozada**  
[yuniorfl@ult.edu.cu](mailto:yuniorfl@ult.edu.cu)  
Universidad de las Tunas, Cuba

### **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, Cuba, con el objetivo de aplicar un procedimiento para determinar la plantilla de cargos eficaz a partir de un diagnóstico al procedimiento de Organización del Trabajo (OT) en las áreas de oficina, específicamente en la Dirección Contable Financiera (DCF). Se realizó una búsqueda bibliográfica que permitió obtener las bases teóricas de la investigación y un mayor acercamiento al tema de la OT. El procedimiento escogido es el más adecuado a aplicar debido a las características de la empresa y está compuesto por seis fases con diferentes pasos o tareas, las cuales permitieron diagnosticar un conjunto de aspectos de la OT en la entidad a partir de empleo de técnicas como la fotografía detallada individual, revisión de documentos y las entrevistas. Con la aplicación del procedimiento se demostró que no hay necesidad de fuerza de trabajo en la Dirección Contable Financiera, sino que se debe de realizar un ajuste de las funciones que desempeñan. Se sugieren medidas encaminadas a lograr condiciones de trabajo óptimas mediante el cumplimiento de los procedimientos de trabajo, la disciplina laboral y la capacitación del personal. Se proponen mejoras a los métodos y OT.

## **PALABRAS CLAVE:**

Organización, trabajo, diagnóstico, estudio de tiempos, métodos de trabajo.

## **ABSTRACT**

*The present work was carried out in the Commercial Branch Caracol Las Tunas, Cuba, with the objective of applying a procedure to determine the workforce effective from a diagnosis to the Work Organization (OT) procedure in the office areas, specifically In the Financial Accounting Department (DCF). A literature search was carried out to obtain the theoretical bases of the research and a closer approach to the subject of the OT. The chosen procedure is the most appropriate to apply due to the characteristics of the company and is composed of six phases with different steps or tasks, which allowed diagnosing a set of aspects of the OT in the entity from the use of techniques such as Individual detailed photography, review of documents and interviews. With the application of the procedure, it was demonstrated that there is no need of work force in the Financial Accounting Department, but that an adjustment of the functions that they perform must be made. Measures are suggested to achieve optimal working conditions through compliance with work procedures, labor discipline and staff training. Improvements to methods and OT are proposed.*

## **KEY WORDS:**

*Organization, work, diagnosis, study of times, work methods.*

## **INTRODUCCIÓN**

La prioridad de las empresas en la actualidad, radica en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos (RH) y como factor fundamental la OT. Lograr la competitividad ante la globalización del mercado no es tarea fácil para ninguna organización. Por lo que se necesita del factor humano quien ocupa el lugar más importante dentro de ella. La empresa necesita invertir en capital humano para aprovechar sus capacidades. Su éxito dependerá del desempeño del mismo, de sus valores y principios éticos.

En Cuba el análisis del creciente proceso de globalización, el alto dinamismo del desarrollo científico técnico, el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, unido a una compleja situación económica provocada por un fuerte bloqueo económico implantado por los Estados Unidos desde 1962, han provocado cambios importantes en el sistema de gestión empresarial que permitirán disponer de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno competitivo mundial como vía para garantizar el desarrollo socioeconómico del país. Las directrices que rigen la continuidad de la Revolución Cubana quedaron establecidas y aprobadas en los Lineamientos del VI Congreso del Partido, específicamente el lineamiento 169 relacionado con Empleo y Salario el cual se refiere al desarrollo de un proceso de reordenamiento laboral en el país bajo el principio de la idoneidad demostrada, que contribuya a eliminar los puestos de trabajos innecesarios e improductivos para fortalecer la conciencia de la necesidad de trabajar, reducir los gastos de la economía, aumentar la rentabilidad empresas, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente.

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

Con lo planteado hasta el momento podemos decir que en las organizaciones, específico en las de servicio, el factor humano constituye un elemento de suma importancia, tomando como partida su capacidad y nivel de compromiso con la entidad, este puede aportar beneficios o pérdidas para la misma, así como ser capaz de elevar o retraer la competitividad de la empresa en el mercado. Por eso es necesario contar con la fuerza de trabajo apropiada para la organización, lo que se traduce en una correcta Planeación de los Recursos Humanos (PRH).

Una incorrecta PRH trae consecuencias negativas para las organizaciones, debido a que los trabajadores pueden estar sobrecargados o subutilizados. No contar con la cantidad de fuerza laboral adecuada provoca sobrecarga física e insatisfacción de los trabajadores, y se afecta la competitividad de la empresa. En el caso de un exceso de fuerza de trabajo trae consigo el bajo aprovechamiento de la jornada laboral provocado por las indisciplinas y como consecuencia pérdidas económicas, afectando la rentabilidad de la entidad.

La empresa Caracol Las Tunas administra una cadena de tiendas cuyo objetivo es comercializar productos como confecciones, juguetes, artículos para el hogar, perfumería, calzados, bebidas, carteras, artículos de piel, souvenir, artículos de imagen Cuba, instrumentos musicales, muñecas tradicionales, cosméticos y tabacos, todo en moneda libremente convertible<sup>1</sup> destinadas fundamentalmente al mercado turístico. La misma se encuentra en perfeccionamiento empresarial. Aprovechando la política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo, unido al incremento de los arribos de visitantes cubanos residentes en el exterior y de norteamericanos, así como el segmento del mercado de alto poder adquisitivo, se hace necesario tener una empresa más rentable y para esto debe contar con la plantilla apropiada, para lo cual se hace necesario un estudio de OT en la DCF para determinar la plantilla de cargo idónea pues las trabajadoras se quejan de mucho contenido de trabajo y por consiguiente en muchas ocasiones deben de extender la jornada laboral.

Por lo antes mencionado se establece como **problema investigativo**: Insuficiencias en el proceso de OT lo que influye negativamente en la optimización de la fuerza de trabajo. El **objeto de investigación** lo constituye la Organización del Trabajo. El **objetivo de la investigación** es: Aplicar parcialmente un procedimiento para la determinación de las plantillas de cargos necesarias a partir de un estudio de organización del trabajo en la Dirección Contable Financiera (DCF) perteneciente a la Empresa Caracol Las Tunas. El **campo de acción** de la investigación es la determinación de la plantilla eficaz de cargo. Para contribuir a la solución del problema científico planteado se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente: si se aplica un procedimiento flexible que permita la determinación de la plantilla de cargo necesaria a partir del estudio del proceso de organización se contribuye a disminuir las insuficiencias en el proceso de organización del trabajo en la DCF perteneciente a la Empresa Caracol Las Tunas.

**Materiales y Métodos** Para la realización de este estudio se realizó una amplia búsqueda bibliográfica integrada por técnicas como el análisis de contenido semántico, basado en el método de valoración en función de dos criterios principales: 1) Valoración y revisión de artículos especializados de manera que se adaptaron los criterios y planteamientos a las

---

<sup>1</sup> Tipo de moneda que circula en el país en sustitución del dólar estadounidense. Es conocido como CUC.

condiciones reales de la empresa en cuestión, 2) Identificación de lo esencial de cada contenido para dar respuesta a la pregunta sistematizada en el problema de investigación. Se utiliza la entrevista estructurada, la observación directa, la revisión de documentos y se realiza la fotografía detallada individual. Se entrevistaron directivos y especialistas en el proceso contable financiero desarrollados en las empresas.

### **La organización del trabajo, conceptos, definiciones y elementos que la integran**

Uno de los principales iniciadores de la organización del trabajo en su manifestación práctica fue el ingeniero mecánico y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor. Introdujo en la práctica el método de investigación analítica en el estudio y racionalización de los procesos de trabajo. Su procedimiento consistía en la descomposición del método de trabajo que se utilizaba en elementos independientes con el fin de eliminar los movimientos innecesarios, sobre la base de la comparación del método del obrero más hábil, y definía la secuencia más racional de trabajo, y su expresión posterior en un documento de instrucción detallado que debería seguirse estrictamente por los restantes trabajadores para los que se generalizaba el nuevo método.

Taylor proponía un sistema con el cual pretendía, mediante la organización científica del trabajo, que los mayores beneficios empresariales fueran compatibles con salarios más elevados, en dependencia del incremento de la producción alcanzada mediante una organización racional. (Marrero Fornaris, 2002).

La organización del trabajo como un sistema de la empresa, comprende diferentes procesos, considerando a su vez la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). (Cuesta Santos, 2005).

En el Decreto Ley No. 281/ 2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba” se consigna en uno de sus artículos...“La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”.

Sobre la OT, Nieves Julbe (2008) dice que “es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante; con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional”.

Para abordar la OT con otra perspectiva que amplía lo expuesto, explica Marsán Castellanos (1987) que es “...aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permite relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborables, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo,

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

que contribuya a la conservación de la salud de la persona, y a la conservación permanente del trabajo en la primera necesidad vital”.

### Varios elementos integran la organización del trabajo:

- ❖ La división y cooperación del trabajo
- ❖ Los métodos y procedimientos de trabajo
- ❖ La organización y servicio de los puestos de trabajo
- ❖ Las condiciones de trabajo
- ❖ La disciplina laboral
- ❖ La normación del trabajo
- ❖ La organización de los salarios.

### Conceptos e importancia de la planeación de recursos humanos

Sobre la planeación de los recursos humanos, Burack (1990) plantea que es el “proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades”.

Otro de los conceptos analizados es el expuesto por Werther y Davis (1991) para quienes “consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Permitiendo al Departamento de Personal suministrar a la Organización el personal adecuado en el momento adecuado”.

Para Harper y Lynch (1992): La planeación tiene por finalidad racionalizar, y aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados.

En la presente se asume lo expuesto por Martínez (1995): “Planear los Recursos Humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización”.

### Análisis de procedimientos que se han empleado para desarrollar estudios de organización del trabajo

Diversos son los procedimientos diseñados para el estudio de organización del trabajo, estos procedimientos desglosados en fases, pasos y tareas, así como las técnicas a utilizar tienen como objetivo diagnosticar y proponer soluciones, además de poseer coincidencias analizadas desde diferentes puntos de vista los elementos de organización del trabajo, entre ellos se encuentran:

- ❖ Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de la Organización a través de Indicadores de Gestión (PEDOIG), Colectivo de autores, Universidad de Holguín (2005)
  - ❖ Resolución No. 26/2006, Reglamento general sobre la organización del trabajo
  - ❖ Bases generales del perfeccionamiento empresarial (2006)

- ❖ Los planteados en la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000: 2007
- ❖ El diseñado por de Miguel Guzmán (2007)
- ❖ El diseñado por Rivas Góngora (2007)
- ❖ El diseñado por Nieves Julbe (2008)

Los procedimientos anteriormente mencionados se derivan en dos grupos. Un grupo que establece lo que hay que hacer, lineamientos, requisitos, principios y pasos a seguir, pero deja a la iniciativa del interesado los métodos, técnicas y herramientas para lograrlo, y un segundo grupo que se caracteriza por tener fases, pasos y tareas, además describen las técnicas que se pueden aplicar para realizar estos estudios, así como indicadores para su control y proceso de mejora.

La Resolución No. 26 /2006 del MTSS plantea el concepto del puesto de trabajo, la solución a aspectos como el equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo, la determinación de la carga de trabajo, el número adecuado de trabajadores, la distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo y la documentación técnica.

En la NC 3000: 2007, se establece el concepto de organización del trabajo, mientras que en la 3001: 2007 se establecen los requisitos para este elemento o módulo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

De Miguel Guzmán (2007) plantea a la organización del trabajo como un procedimiento con enfoque de mejora en el cual propone un detallado diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo; para luego, como aspecto de relevancia señala, diseñar estrategias que deriven acciones sobre los problemas detectados y encontrar las reservas de productividad a ser explotadas.

El procedimiento de Nieves Julbe (2008) fue diseñado como un producto específico dentro del SGICH. Analiza aspectos relacionados con el capital humano y presta especial importancia a la organización de los procesos y otros aspectos del sistema, como las razones financieras; sin embargo, al estar interrelacionado con los restantes subsistemas del SGICH, los indicadores que plantea son específicos de este sistema.

Góngora (2007), en su trabajo de diploma, propone un procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en el taller de impresión de la agencia gráfica de la empresa Geocuba Oriente Norte. El mismo consta de cuatro fases y dos etapas en las cuales se propone la elaboración de un plan de acción donde se recogen las medidas propuestas a los problemas detectados en el diagnóstico, y finalmente se hace una evaluación económica de los resultados de la implantación. (Guilian Moreno, 2012).

### **Procedimiento seleccionado para la determinación de plantillas de cargos**

El procedimiento seleccionado tiene como bases el elaborado por Góngora (2007) y es el propuesto por Guilian Moreno (2012). A continuación, se describe el procedimiento para la determinación de las plantillas de cargos necesarias a partir de un estudio de organización del trabajo que es ajustable a cualquier entidad en la esfera de los servicios. Este procedimiento está conformado por seis fases como se muestra en la Figura 1 desglosada en diferentes pasos o tareas a seguir.

# DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

Figura 1: Procedimiento para la determinación de plantillas de cargo a partir de un estudio de organización del trabajo



Fuente: (Guilian Moreno, 2012).

## Fase 1. Preparatoria

Esta fase tiene como objetivo crear las bases necesarias para que el desarrollo de la investigación se realice con la calidad requerida, garantizando de esta forma la efectividad del estudio a realizar.

### Paso 1.1. Involucramiento de la alta dirección

Para el desarrollo del estudio se realiza una reunión preliminar con todo el personal dirigente de la UEB<sup>2</sup> (político, administrativo y sindical), donde se explican al detalle los objetivos del trabajo, así como los beneficios que proporcionaría para la organización.

### Paso 1.2. Involucramiento de todos los niveles

<sup>2</sup> Unidad Empresarial de Base

Dada la importancia que tiene que un trabajador capacitado, informado y motivado contribuya al logro de los objetivos organizacionales se realiza una reunión con todos los involucrados en la investigación, con el objetivo de que estos tengan pleno conocimiento del proceso a desarrollar, lo que constituye una de las vías más efectivas en el logro de la participación activa y consciente de los trabajadores en las diferentes actividades, atenuando de esta forma la posible resistencia al cambio.

## **Fase 2. Caracterización y diagnóstico de la entidad**

Esta fase tiene como objetivo caracterizar y diagnosticar la entidad a través del análisis de algunos de los elementos fundamentales que permiten su funcionamiento, según lo que establece la Resolución 36: 2010<sup>3</sup>.

### **Paso 2.1. Caracterización de la entidad**

Para el desarrollo del diagnóstico como primer momento se hace una caracterización de la empresa y se plantea su misión, visión, objeto social y estructura organizativa.

### **Paso 2.2. Diagnóstico del capital humano**

En este paso se conocerá la situación actual de la fuerza de trabajo mediante el cálculo de algunos indicadores tales como el tamaño de la plantilla actual, así como el porcentaje de cumplimiento de la plantilla aprobada, la distribución de la fuerza de trabajo y si se cumple con lo establecido en el Artículo 3 de la Resolución 36: 2010 referido al porcentaje de trabajadores vinculados de forma directa además se tienen en cuenta otros indicadores referidos en la citada Resolución tales como la distribución de la plantilla en cuanto a la categoría ocupacional, el conocimiento de la pirámide de edades y la determinación del grado de implicación y distribución porcentual del personal en las actividades fundamentales.

Entre algunos de los indicadores a medir se encuentran:

#### **Conocimiento de la composición de la plantilla**

Cumplimiento de la plantilla:

$$\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{total de personas por categoría } X}{\text{total de las plantillas existentes}} * 100\% \text{ (1)}$$

Composición de la plantilla por categoría ocupacional:

$$\% \text{ de personal de la categoría "X"} = \frac{\text{total de personas por categoría } X}{\text{total de las plantillas existentes}} * 100\% \text{ (2)}$$

Los indicadores obtenidos por las ecuaciones (1) y (2) se utilizan para conocer el porcentaje de la plantilla aprobada que está cubierta y como está distribuido por las diferentes categorías que existen.

#### **Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla**

---

<sup>3</sup> Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba.

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

Distribución del personal directo de la plantilla:

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{\text{total de personal directo}}{\text{total de las plantillas existentes}} * 100\% \quad (3)$$

Distribución del personal indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{\text{total de personal indirecto}}{\text{total de las plantillas existentes}} * 100\% \quad (4)$$

El Artículo 3 de la Resolución 36: 2010 plantea que la composición de la plantilla se asegura que como mínimo el 80% de los trabajadores estén vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental.

Determinación del índice de personal productivo:

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{total de personal directo}}{\text{total personal indirecto}} \quad (5)$$

Para que se cumpla lo establecido por la Resolución 36: 2010 referido anteriormente este índice debe ser mayor o igual a cuatro (4), de lo contrario la entidad estaría incurriendo en un exceso de personal indirecto. Luego se hace un análisis de la distribución de la plantilla en cuanto a hombres y mujeres y por grupos de edades lo que reflejará el grado de compromiso, pertinencia y envejecimiento del capital humano de la organización, además de la distribución de la plantilla por nivel de escolaridad, lo cual se considera para la planeación de las necesidades de capacitación de los trabajadores.

### Paso 2.3. Análisis de los indicadores económicos fundamentales

Se realiza un diagnóstico de los indicadores económicos fundamentales en la entidad. Entre los indicadores económicos fundamentales que se deben considerar se encuentran. (Según Resolución 36: 2010)

1. Valor agregado bruto
2. Promedio de trabajadores
3. Fondo de salario
4. Productividad
5. Salario medio
6. Gasto de salario por peso de valor agregado bruto

Valor agregado = (valor de producción bruta o total) – CM – SR (\$) (6)

CM: consumo de materiales

SR: servicios prestados o recibidos

Promedio de trabajadores: se consignan las cifras de promedio de trabajadores por cada uno de los aspectos que se solicitan en las columnas

Fs = (Escala salarial + pago adicional + pago por perfeccionamiento + pago por resultados + vacaciones) \* número de trabajadores (7)

El pago por resultados no puede exceder al 30 % (escala salarial + pago adicional + pago por perfeccionamiento).

### **Productividad a partir del valor agregado bruto**

$$Pt = \frac{\text{valor agregado bruto}}{\text{promedio de trabajadores}} \quad (8)$$

### **Variación de la productividad**

$$\Delta Pt = \frac{Pt_2 - Pt_1}{Pt_1} * 100 \quad (9)$$

### **Salario medio**

$$Sm = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{promedio de trabajadores}} \quad (10)$$

### **Variación del salario medio**

$$\Delta Sm = \frac{Sm_2 - Sm_1}{Sm_1} * 100 \quad (11)$$

### **Gasto de salario**

$$Gs = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{valor agregado bruto}} \quad (12)$$

### **Variación del gasto de salario**

$$\Delta Gs = \frac{Gs_2 - Gs_1}{Gs_1} * 100 \quad (13)$$

## **Paso 2.4. Análisis de los procesos organizacionales**

Luego se definen los procesos organizacionales que se desarrollan en la organización y la interrelación que existe entre ellos, el análisis de los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que realiza la unidad, y que estén correctamente distribuidas. Los procesos se reflejarán a través del mapa de procesos como representación gráfica, este permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, permite identificar las áreas que presentan deficiencias organizativas y que no han sido implicadas en el proceso de reordenamiento laboral.

Para la confección del Mapa de Procesos se debe tener en cuenta las clasificaciones de los procesos:

1. **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
2. **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

3. **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

### Paso 2.5. Definición del área de trabajo a diagnosticar

En este paso se determinan las áreas objeto de estudio las cuales fueron seleccionadas teniendo en cuenta los elementos que determinan la necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo, así como determinar las plantillas de cargos necesarias, entre los elementos a considerar se encuentran los siguientes:

- Consideraciones económicas
- ❖ Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- ❖ Existencia de problemas organizativos en el área
- ❖ Reservas internas de productividad no identificadas y sin aprovechar
- Planeación cuantitativa de los recursos humanos
- ❖ Exceso o déficit de personal
- Planeación cualitativa de los recursos humanos
- ❖ Ausencia de profesiogramas de cargos

### Fase 3. Caracterización y diagnóstico al área objeto de estudio

Esta fase tiene como objetivo conocer la situación actual de la organización del trabajo, con la finalidad de determinar los procesos y puestos de trabajo donde se encuentran las principales deficiencias y sobre esta base trazar las estrategias correspondientes para contribuir a su eliminación.

#### Paso 3.1. Caracterización del área y de sus procesos

En este paso se realizará la caracterización de las áreas objeto de estudio, las principales funciones y tareas, tanto comunes como específicas que se desempeñan, así como los cargos que la integran. Además, se analizarán los procesos fundamentales que se llevan a cabo y los subprocesos que los integran, para un mejor análisis y comprensión de las mismas.

#### Paso 3.2. Análisis de los indicadores técnicos productivos

En este paso se realiza un análisis de los indicadores técnico-productivos más importantes que se controlan en la entidad y en las áreas seleccionadas, para lo cual se hace una

comparación del comportamiento de dichos indicadores tomando como referencia el comportamiento de los datos plan y real de un período determinado.

### **Paso 3.3. Diagnóstico de la organización del trabajo en las áreas objeto de estudio**

En este paso se procede a realizar un diagnóstico a la organización del trabajo en cada una de las áreas objeto de estudio, el que se desarrollará mediante el análisis del comportamiento de cada uno de los elementos que la componen, se valorará su situación, cumplimiento, e influencia en los aspectos que se tuvieron en cuenta en el momento de seleccionar dichas áreas, a continuación se explica cómo realizar el análisis detallado de cada uno de estos elementos:

1. **La división y cooperación del trabajo:** teniendo en cuenta la distribución de las funciones y tareas que comprende el área y su interrelación. Se realizará una comparación entre las funciones que realmente desempeñan los trabajadores y las que aparecen en los calificadores de cargos para comprobar si están correctamente designadas y divididas. Para este análisis se podrá utilizar la técnica de observación directa e indirecta y las entrevistas.
2. **Los métodos y procedimientos de trabajo:** que están establecidos y su cumplimiento, a través de la revisión de documentos y manuales elaborados por el organismo al que se subordina la entidad. Los manuales están sujetos a requisitos reglamentarios y especificaciones que explican cómo se debe proceder en el desempeño de las labores diarias. Para verificar su cumplimiento se pueden revisar resultados de controles y auditorías al cumplimiento de los procesos.
3. **La organización y servicio a los puestos de trabajo:** teniendo en cuenta los elementos que integran los puestos de oficina y el aseguramiento de los recursos necesarios para darle cumplimiento al proceso fundamental del área.
4. **La medición del trabajo:** vinculado al aprovechamiento de la jornada laboral y al tiempo de duración de las actividades y tareas que comprenden las funciones establecidas para cada cargo. Las técnicas de estudio de tiempos que pueden utilizarse son: el muestreo por observaciones instantáneas (MOI), la fotografía individual y la auto fotografía, los cronometrajes por operaciones o elementos, se podrán utilizar técnicas de recopilación de información como: la entrevista, observación directa.
5. **Condiciones de trabajo:** consiste en valorar las condiciones a que está expuesto el trabajador durante la realización del trabajo, que puedan comprometer la salud de este, analizando el estado del inventario de riesgos.

También se debe valorar el régimen de trabajo y descanso establecido.

6. **Disciplina laboral:** en este aspecto se valora la existencia del reglamento disciplinario de la entidad, cómo se cumple lo establecido en él, así como el índice de ausentismo actual.
7. **La organización del salario:** en este aspecto se deben esclarecer las formas y sistemas de pagos vigentes, los pagos adicionales, debe tenerse en cuenta si se valora la calidad y cantidad de trabajo aportado en la formación del salario.

Entre los métodos, herramientas y técnicas utilizados se encuentran: la tormenta de ideas, trabajo en grupo, revisión de documentos generales y de carácter técnico-productivo, técnicas para recopilar información (entrevistas y observación directa), técnicas para resumir y mostrar información, examen crítico, mapa de procesos, técnicas de estudio de tiempos

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

(MOI, cronometraje, auto fotografía), así como programas para el procesamiento de datos (software Medtrab).

### Fase 4. Determinación de las plantillas de cargos necesarias en el área objeto de estudio

Esta fase tiene como objetivo determinar las plantillas de cargos necesarias para el personal de oficina de la UEB, sobre la base de lo establecido en la Resolución 36: 2010 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que plantea el reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos, en este caso específicamente para el cálculo de personal perteneciente a la categoría de técnicos y administrativos.

#### Paso 4.1. Determinación de la carga de trabajo

Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo las funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones. Estas tareas deben de clasificarse en periódicas, eventuales e imprevistas. Para las tareas periódicas, donde la regularidad y complejidad de las mismas está preestablecida por regulaciones, es necesario determinar con exactitud el tiempo necesario para su realización.

Para las tareas imprevistas se estima un porcentaje de la carga de trabajo total que oscila en la mayoría de los casos entre un 10 y un 15 %. Además, se determinarán aquellas actividades que sean redundantes e innecesarias con vistas a su eliminación posterior como contribución al mejoramiento de los procedimientos y métodos de trabajo y a la eliminación de gastos de tiempo improductivos.

Para la determinación de la carga de trabajo se empleó como técnica el auto fotografía, y se utilizó para la recopilación de la información el modelo que se muestra a continuación:

Tabla 1. Modelo para la determinación de la carga de trabajo por cargos.

| Departamento |           | Cargo      |   |   |   |   |                |                                |
|--------------|-----------|------------|---|---|---|---|----------------|--------------------------------|
| No           | Actividad | Frecuencia |   |   |   |   | Tiempo (horas) | Carga de trabajo anual (horas) |
|              |           | D          | S | Q | M | T |                |                                |

#### Paso 4.2. Determinación del fondo de tiempo

Por ejemplo el fondo de tiempo anual podría ser = 365 (días del año) - 9 (días feriados o de conmemoración nacional) - 52 (domingos) - 26 (sábados no laborales) - 24 (días de vacaciones) = 254 días\* 8 (horas al día)= 2 032 horas.

### **Paso 4.3. Determinación de la cantidad de trabajadores**

Luego e determinarse la carga de trabajo y el fondo de tiempo, se determina la cantidad de trabajadores necesarios mediante la expresión.

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

Donde:

N: número de trabajadores técnicos necesarios.

Q: carga de trabajo (diario, mensual, anual) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft: fondo de tiempo de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo).

### **Paso 4.4. Análisis de los problemas detectados**

Luego de terminar el diagnóstico se elabora un informe en el cual se recogen las principales deficiencias detectadas en las áreas objeto de estudio, demostrando la veracidad de algunas de las razones planteadas por las que surgió la necesidad de realizar el estudio. Este informe se debate con los trabajadores de las áreas estudiadas y posteriormente se analiza y aprueba por el consejo de dirección de la entidad.

Los métodos, herramientas y técnicas utilizados son: revisión de documentos, técnicas de estudio de tiempos (cronometraje, auto fotografía), software Medtrab, trabajo en grupo, entrevistas, observación directa.

## **Fase 5. Perfeccionamiento**

Esta fase tiene como objetivo diseñar las estrategias a seguir, seleccionando aquellas que permitan explotar de la forma más eficiente las reservas internas de productividad de la entidad, las cuales serán recogidas en un plan de acción.

### **Paso 5.1. Generación de propuestas de soluciones**

Teniendo en cuenta las deficiencias recogidas en el informe a partir del diagnóstico realizado a la organización del trabajo y al proceso de cálculo de plantilla se trazarán un conjunto de medidas las cuales estarán encaminadas a explotar las reservas internas de productividad, a realizar mejoras en el flujo de actividades, a la eliminación de actividades innecesarias que produzcan gastos de tiempo improductivos, a la reestructuración de la plantilla con el objetivo de lograr una óptima utilización del capital humano. Todas estas medidas se formularán teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores, especialistas y directivos de las áreas implicadas.

### **Paso 5.2. Selección y priorización de las acciones de perfeccionamiento**

En este paso partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico se seleccionarán las acciones de perfeccionamiento más factibles teniendo en cuenta los objetivos productivos, las condiciones técnico-organizativas, las posibilidades económicas, la calificación del personal técnico existente, el criterio de los especialistas y directivos y considerando las reservas de productividad que puedan elevarse, seleccionando y priorizando de esta forma las posibles vías de mejora. Las medidas a seleccionar deben ser, desde el punto de vista económico y motivacional favorables para el área objeto de estudio y para la entidad.

### **Paso 5.3. Confección del plan de acción**

Luego de seleccionadas las acciones de perfeccionamiento se elabora un plan de acción como material guía para la posterior implementación de las medidas, en este plan se recogerán los problemas a resolver, las acciones a tomar, procesos o áreas implicados, además del responsable y la fecha de cumplimiento de dicha medida.

La elaboración del plan permitirá tener en todo momento una visión general del estudio y sus posibles interrelaciones, facilita el establecimiento de las prioridades en la ejecución de las diferentes tareas según el criterio de la dirección de la empresa, así como su control, simplifica el proceso de asignación de recursos y reduce el tiempo total de ejecución de las acciones.

### **Paso 5.4. Implantación de las medidas propuestas**

Luego de la elaboración del plan de acción se llevará a cabo la implantación de las medidas propuestas, por lo cual se procederá a la preparación de todo el personal, realizando conferencias, reuniones, proceso en el cual la dirección de la empresa jugará un papel fundamental en el logro de la participación de todos los trabajadores implicados, dándoles a conocer los beneficios que aportarían la implantación de las medidas a la organización, logrando de esta manera el compromiso y motivación de los mismos en las tareas a desarrollar y fomentando así el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la entidad.

Entre los métodos, herramientas y técnicas utilizadas se encuentran: tormenta de ideas, revisión de documentos generales y de carácter económico trabajo en grupo, examen crítico.

### **Fase 6. Evaluación y seguimiento**

Esta fase tiene como objetivo evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las soluciones seleccionadas, así como proporcionar un seguimiento sistemático que permita conocer y controlar a cada momento el comportamiento de los indicadores medidos.

#### **Paso 6.1. Evaluación de los resultados de la implantación**

Se realizarán supervisiones en las áreas estudiadas para evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las medidas, y se tomarán las acciones correspondientes en caso del incumplimiento de los objetivos propuestos. Se aplicarán nuevamente técnicas de estudio de tiempos para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral de forma periódica, así

como la verificación del cumplimiento del inventario de riesgos, y determinar de esta manera los efectos derivados de dichas medidas.

## **Paso 6.2. Seguimiento y control**

Se debe realizar un seguimiento sistemático por parte de la dirección de la empresa comprobando que se hallan alcanzados los objetivos trazados con la aplicación, se deben identificar las brechas existentes entre lo logrado y lo planificado para tomar las acciones correspondientes que permitan alcanzar las metas propuestas, además de establecer los mecanismos necesarios que permitan monitorear la evolución del procedimiento, con el objetivo de lograr la mejora continua en materia de racionalización del capital humano y organización del trabajo, razón por la cual los responsables designados deben de asegurar permanentemente del estricto cumplimiento de cada una de las medidas plasmadas en el plan de acción.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Aplicación del procedimiento propuesto para la organización del trabajo en el área de Dirección Contable Financiera**

La aplicación práctica del procedimiento propuesto se desarrolló en el segundo trimestre del año 2017 para realizar un estudio de organización del trabajo en el área de Dirección Contable Financiera con el objetivo de determinar la plantilla de cargo necesaria.

#### **Fase 1. Preparación**

En esta fase se crean las bases necesarias para que el desarrollo de la investigación se realice con la calidad requerida, garantizando de esta forma la efectividad del estudio a realizar.

#### **Paso 1.1. Involucramiento de la alta dirección**

Para dar cumplimiento al primer paso del procedimiento propuesto, se realizó una reunión con todo el personal directivo de la Empresa Caracol Las Tunas: con el Director general y los especialistas principales del área objeto de estudio como: Economía y Recursos Humanos, en esta reunión se dio a conocer el objetivo del estudio a realizar, la importancia de conocer la situación actual de la organización, fundamentalmente lo referido a la plantilla necesaria así como el aprovechamiento de la jornada laboral, y los beneficios que propiciará eliminar las deficiencias existentes en cuanto a este tema para la entidad.

#### **Paso 1.2. Involucramiento de todos los niveles**

Dada la importancia que tiene un trabajador capacitado, informado y motivado se realiza una reunión con todos los involucrados en la investigación, donde se da a conocer a los trabajadores de la entidad la necesidad e importancia de desarrollar un estudio de organización del trabajo, con el objetivo de lograr involucrar y comprometer a los mismos, y con ello garantizar a todos los niveles la participación activa y consciente, facilitando así el desarrollo de la investigación y atenuando las posibles resistencias al cambio.

## **Fase 2. Caracterización y diagnóstico de la entidad**

Es necesario desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la entidad para conocer las principales deficiencias que existen y trazar estrategias para contribuir a su eliminación.

### **Paso 2.1. Caracterización de la entidad**

La Empresa Caracol Las Tunas que radica en la calle José Mastrapa No. 52. La sociedad mercantil cubana denominada Grupo Comercial Caracol S.A. fue constituida mediante Escritura Pública #3257, El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. tiene nacionalidad cubana y su domicilio se fija en la calle Primera #2003, /20 y 22, Miramar, Municipio Playa, Provincia Ciudad de La Habana, pero podrá variarse por determinación de la Junta General de Accionista.

La Cadena Caracol S.A. Surge como producto de la nueva concepción de la antigua Empresa Comintur, que la convirtió en tiendas para comercializar productos en MLC destinadas fundamentalmente al mercado turístico, fue creada por la Resolución 2034 de constitución de la Sociedad Anónima Caracol S.A., del primero de Agosto de 1994, con el objeto social de operar y desarrollar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías, en divisas, prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad comercial tiendas. Para dar cumplimiento a estas actividades la sucursal cuenta con 13 tiendas destinadas a la venta, un almacén central que se dedica a la recepción y distribución de las mercancías e insumos necesarios para llevar a cabo la actividad fundamental de la Sucursal, y la Oficina Central encargada de Organizar, controlar y dirigir el proceso de compra –venta de mercancías para los segmentos de mercado en los que opera la empresa.

Dentro de los principales logros obtenidos por la empresa se encuentra el otorgamiento de un aval donde se le certifica la contabilidad a la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas como confiable concedida por la Unidad Central de Auditoría Interna del Ministerio de Turismo en el 2006 y avalado por el Ministerio de Finanzas y Precios en el mismo año. La entidad se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

### **Paso 2.2. Diagnóstico del capital humano**

Teniendo en cuenta las fórmulas (1, 2, 3, 4 y 5) que permiten medir los indicadores para diagnosticar el capital humano, arrojaron como resultados que al finalizar el mes de marzo de 2017 la entidad contaba con el (96,42%) de la plantilla cubierta, aunque no se cumple con el 100% de la plantilla este es un resultado aceptable, demostrando que la empresa necesita de un estudio de determinación de la plantilla de cargo.

Se pudo comprobar que la plantilla no se encuentra cubierta en su 100%, la entidad consta de 89<sup>4</sup> trabajadores físicos distribuidos de la siguiente forma: 29 hombres para un (32,58%) y 60 mujeres, las que representan el (67,42%). En cuanto a la categoría ocupacional la fuerza de trabajo se compone por 9 operarios (10,11%) todos hombres, 54 de servicio (60,67%, las

---

<sup>4</sup> En la actualidad hay 3 mujeres acogidas a la licencia de maternidad.

mujeres representan el 89%), 19 técnicos (21,35%, las mujeres son el 47.4%) y 7 directivos (7,87%, las féminas son 3).

La Empresa cuenta con personal de buena preparación y calificación ya que 62 son del nivel medio superior representado por el (69,66%) y 27 son del nivel superior para un (30,34%).

Otra tendencia positiva que se observa en la entidad es la proporción de los trabajadores por grupos de edades, el (30,34%) son menores a 35 años, el (22,47%) están en el rango de 36 a 40 años, de 41 a 45 años son el (14,61%), de 46 a 55 (29,21%) y con más de 55 años se encuentra el (3,37%).

El personal directo está formado por el (69,14%) y el indirecto (30,86%), lo que no cumple con lo establecido en el artículo 3 de la Resolución 36: 2010 el cual plantea que la composición de la plantilla debe asegurar que como mínimo el 80% de los trabajadores estén vinculadas directamente a la producción, servicios o actividad fundamental, por lo que el índice de personal productivo es de 2.24, como el resultado es menor a cuatro, se incumple lo establecido en dicha resolución, por lo que la entidad está en un exceso de personal indirecto.

### **Paso 2.3. Análisis de los indicadores económicos fundamentales**

Para el análisis de los indicadores económicos fundamentales se tomó como base el primer trimestre de los años 2016 y 2017.

Una vez analizados los datos reales del año 2016 se obtuvieron los siguientes resultados: el valor agregado bruto fue de \$221116.52, el comportamiento de la productividad a partir del valor agregado bruto fue de \$2664.05 por trabajador, para un promedio de 83 trabajadores, el salario medio de los trabajadores para este período fue de \$1013.49 y el gasto por concepto de salario por cada peso de valor agregado bruto de \$0.38

Del análisis realizado a los datos plan del año 2017 arrojó que el valor agregado bruto se planificó en \$209166.58, el fondo de salario en \$86951.66, la productividad a partir del valor agregado bruto en \$2460.78 por trabajador, con un promedio de 85 trabajadores, el salario medio de los trabajadores para un período de un año se proyectó en \$1022.96 y el gasto de salario en \$0.4157 por cada peso de valor agregado bruto.

Pero los datos reales del primer trimestre de año 2017 arrojaron que el valor agregado bruto se comportara en \$237425.96, el fondo de salario en \$9754450, la productividad a partir de del valor agregado bruto en \$2760.77 por trabajador, con un promedio de 86 trabajadores, el salario medio de los trabajadores para este trimestre en \$1134.24 y el gasto de salario de \$0.4108 por cada peso de valor agregado bruto.

### **Comparación de los datos reales del año 2017 con respecto al 2016**

Al realizarse la comparación entre estos dos años, se comprobó que hubo un aumento considerable en los gastos en un 28.3% debido al incremento gastos como: Bolsas Plásticas \$1117.47, Reparación y Mantenimiento a Instalaciones \$1700.18, Equipos de Refrigeración \$1550,97, Equipo Automotor \$1043.41, Mobiliario \$2112.08, Equipos de Computación \$2540.82, Equipos de Climatización \$6890.35, Equipos de Protección y Seguridad \$1075.00 y Servicios de Fumigación \$3918.00.

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

El valor agregado bruto aumenta en \$16309.44 pesos o sea un 7.4%, el fondo de salario aumentó un 16% para un total de \$13424.51 y por tanto el salario medio en \$120.74 pesos lo que representa un 11.9%.

El gasto de salario por peso de valor agregado bruto aumentó un 8.12%, lo cual estuvo influenciado por un crecimiento del valor agregado en un 7.38% o sea en \$28259.38.

La organización de forma general ha cumplido con los indicadores económicos analizados, también se comprobó que estos pueden seguir mejorando si mejora la gestión de cada uno de los procesos por lo que se puede plantear que la entidad se encuentra en un buen estado económico.

### Paso 2.4. Análisis de los procesos organizacionales

Los procesos organizacionales que se desarrollan en la organización están definidos en Estratégicos, Operativos y de Apoyo. El análisis de los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que se realizan en la unidad.

**Estratégicos:** Están formados por la Dirección, Dirección de Capital Humano, Dirección Contable Financiero y Dirección Comercial.

**Operativos:** La prestación de servicios de venta en los Complejos Puerto Padre y Tunas, el Complejo Puerto Padre constituido por la tienda “Los Delfines” y el Tunas por las tiendas: “Hotel las Tunas”, “El Criollito”, “El Ferroviario”, “El parador”, “El Crisol”, “El Ranchón”, “la Fama”, “Casa piedra”, “Ciencias Médicas”, “las Antillas”, “La Habanera” y “El Nuevo Milenio”.

**De apoyo:** UEB de Aseguramiento.

### Paso 2.5. Definición del área de trabajo a diagnosticar

En este paso se determinó el área de trabajo a diagnosticar, la Dirección Contable Financiera, la cual fue seleccionada teniendo en cuenta la necesidad de determinar las plantillas de cargos a partir de un estudio a la organización del trabajo, representando esto una necesidad de la empresa para alcanzar el perfeccionamiento y dar cumplimiento a lo planteado en la introducción de los Lineamientos del VI Congreso del PCC.

Según el análisis de los elementos que influyen en la realización de estudios de este tema se debe considerar:

- Consideraciones económicas
- ❖ Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- ❖ Existencia de problemas organizativos en el área
- ❖ Reservas internas de productividad no identificadas y sin aprovechar
- Planeación cuantitativa de los recursos humanos
- ❖ Exceso o déficit de personal
- Planeación cualitativa de los recursos humanos

- ❖ Ausencia de profesiogramas de cargos

### **Fase 3. Caracterización y diagnóstico al área objeto de estudio**

Esta fase tiene como objetivo conocer la situación actual de la organización del trabajo, con la finalidad de determinar los procesos y puestos de trabajo donde se encuentran las principales deficiencias y sobre esta base trazar las estrategias correspondientes para contribuir a su eliminación.

#### **Paso 3.1. Caracterización del área y de sus procesos**

En el proceso económico está formado por tres Especialistas “C” en Gestión Económica y una Técnico “A” en Gestión Económica, están distribuidas en dos departamentos, dos Especialistas en la Dirección Contable Financiera y una Especialista junto con la Técnico en el departamento denominado Complejo Tunas. Ambos departamentos forman la Dirección Contable Financiera de la entidad. Aquí se registran, analizan y evalúan los hechos económicos que tienen lugar en la entidad, ejecutan todo lo concerniente a la utilización de contabilidad de costos y la planificación y gestión del presupuesto de gastos, lleva un seguimiento de todo lo relacionado con cobros y pagos, ya sea entre entidades o con el banco. Además, se encargan de diseñar, aplicar y perfeccionar los sistemas contables y financieros internos. Cuenta con 3 subprocesos: nóminas, inventario y activos fijos.

#### **Paso 3.2. Análisis de los indicadores técnicos productivos**

En este paso se realiza un análisis de los indicadores técnico-productivos más importantes que se controlan en la entidad, para lo cual se tomó el comportamiento de los mismos en el primer trimestre del año en curso, fundamentalmente los relacionados con la prestación de servicios por ser principalmente estos los que responden directamente a la misión de la empresa.

En el primer trimestre los ingresos totales fueron de \$749851.17 lo que representa un crecimiento de un 3% con respecto a igual período en el año anterior; las ventas se cumplen al 102.78% ingresándose de manera acumulada \$748503.17, con un ingreso por trabajador diario de \$175.21. Como aspecto positivo se encuentra el índice de utilización del tiempo, el cual se ha incrementado de un período a otro, pues de un 94.16% en el 2016 crece al 97.73% en el año 2017.

#### **Paso 3.3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el área objeto de estudio**

En este paso se procede a realizar un diagnóstico a la organización del trabajo en el área objeto de estudio, el que se desarrolla mediante el análisis del comportamiento de cada uno de los elementos que la componen, se valora su situación y cumplimiento. Se realizó a través de la utilización de diferentes técnicas tales como entrevistas realizadas a los trabajadores, observación directa, revisión de documentos y la aplicación de una encuesta.

### **La división y cooperación del trabajo**

## **DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA**

Se realizó un análisis de las actividades que desarrollan cada una de las trabajadoras y se comprobó que estas cumplen con sus funciones, planteando en la encuesta que el contenido de trabajo estaba en correspondencia con sus funciones.

Por otra parte, los trabajadores plantean tener pleno conocimiento de las funciones que deben desempeñar y aunque su contenido no le permite cubrir actividades de otros trabajadores dentro de su departamento, deben hacerlo en caso de ser necesario, esto ocasiona que existen momentos dentro de la jornada laboral que tienen elevada carga de trabajo, provocándoles fatiga y cansancio. Realizan las funciones de otro en caso de vacaciones o viajes a La Habana por contenido de trabajo.

Por lo expuesto con anterioridad se evidencia que todo el personal está en función de alcanzar y cumplir los objetivos de la organización. Además, comentar que la división del trabajo del área es por funciones.

### **Los métodos y procedimientos de trabajo**

Para agilizar y desarrollar de forma correcta el contenido de trabajo se establecen los métodos y procedimientos de trabajo, así como los sistemas informáticos:

- Exact, para el sistema contable.
- Mistral, para el sistema de inventarios.
- Word, para los informes.
- Excel, para las tablas y fichas técnicas.

### **La organización y servicio a los puestos de trabajo**

A través de la encuesta se pudo conocer que todas las trabajadoras cuentan con los medios más importantes, computadora, impresora y los muebles en buen estado; también se supo que las hojas en ocasiones no alcanzan y que hay problemas con las grapas (presillas) y con los lapiceros, por lo que deben de resolver con otros departamentos, trayendo consigo pérdidas de tiempo y personal deambulando por los pasillos en horario de trabajo.

### **La medición del trabajo**

El objetivo de esta es conocer cómo se comporta el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL), para ello se realizó una Fotografía Detallada Individual a las cuatro especialistas, se inició con tres observaciones para determinar el número de observaciones (N), usando los modelos que se encuentra en el Tabloide Especial parte 1 del año 2007, para la observación y resumen de la Fotografía. De este estudio se obtuvo que el número de observaciones para dos especialistas fue de N=1 y las otras dos de N=2, por lo que no fue necesario hacer más observaciones.

Al realizar los cálculos de AJL, los resultados fueron buenos, todos estaban entre el 93,50% y el 94,30%. También se analizaron las pérdidas de tiempo por indisciplina y si se logra eliminar estas, el aprovechamiento aumentaría entre un 3,45% y un 6,60%. Esto demuestra

el buen desempeño y aprovechamiento por parte de los trabajadores, aun así en cierre de mes se extiende su jornada.

### **Condiciones de trabajo**

El régimen de trabajo y descanso establecido para los trabajadores de la empresa es de lunes a jueves de (8:00 a 12:30) y de (1:00 a 5:30), 9 horas de trabajo y los viernes es de (8:00 a 12:30) y de (1:00 a 4:30), 8 horas, de modo que los sábados no se labora.

En el caso de la Técnico A en Gestión Económica que lleva la contabilidad de las tiendas (atiende 7 tiendas) tiene un horario diferente, de lunes a viernes de (8:30 a 12:30) y de (1:00 a 5:30), 8,5 horas y los sábados de (8:30 a 12:00) 3,5 horas.

Se puede observar que el total de horas trabajadas a la semana es de 46 horas, pasándose por 2 horas, si tenemos en cuenta que el año tiene 52 semanas y toma un mes de vacaciones (4 semanas), labora 48 semanas al año de 46 horas cada una para 2208 horas al año, cuando lo establecido por la norma para el trabajo de oficina es de 2096,6 horas al año.

La entidad tiene aprobado el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo del cual los trabajadores tienen conocimiento, firmando un documento como constancia de que dominan las medidas de seguridad y de que hay que hacer ante una situación determinada.

En la encuesta el 75% de las trabajadoras que son objeto de estudio plantean que las condiciones ergonómicas son regulares y el resto que son buenas, la ventilación de forma general es buena ya que en las oficinas hay aire acondicionado y un ventilador, de esto estuvieron de acuerdo el 100%, en el caso de la iluminación el 50% manifestó que es mala por la falta de tubos de lámpara.

### **Disciplina laboral**

Se establece a través del reglamento disciplinario de la entidad, donde cada trabajador debe cumplir lo establecido en este y los jefes son los responsables de su estricto cumplimiento. Los trabajadores que por algún motivo son sancionados cumplen con esta, estableciéndose un período para su rehabilitación. En caso de alguna sanción los trabajadores pueden realizar las reclamaciones al Órgano de Justicia Laboral y de Base (OJLB).

En el primer trimestre analizado no se han realizado amonestaciones públicas por violación del reglamento disciplinario, pero en igual período del año anterior hubo 4 violaciones (2 trabajadores, 1 cuadro y 1 funcionario), esto se evidencia en la encuesta realizada pues se plantea conocimiento del reglamento y su exigencia por parte de los directivos, pero han existido en el transcurso de este año 3 reclamaciones ante el OJLB.

El índice de ausentismo en el trimestre fue de 0.79%, dado por conceptos de enfermedad común o profesional y autorizaciones administrativas. Este se ha comportado de forma favorable, pues disminuye respecto a igual período del año anterior (1,77%), lo cual favorece el desarrollo productivo de la entidad.

### **La organización del salario**

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

El pago de los salarios en la Empresa Caracol Las Tunas se realiza mediante el “Reglamento General sobre las formas y sistemas de pago” basado en el Decreto **281-2007** el cual establece los objetivos, indicadores formadores e indicadores condicionantes.

Teniendo como objetivo lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de facturación y valor agregado de las tiendas, mejorar la calidad del servicio prestado, incentivar salarialmente a los trabajadores por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de facturación y valor agregado, reducir los gastos y costos totales, incrementar la productividad del trabajo, propiciando además al trabajador mejores condiciones seguras en el puesto de trabajo y velando también porque cumpla las reglas de SST<sup>5</sup>, disminuir los niveles de inventarios, mejor planificación de las ventas en las tiendas según su objeto social y su entorno.

En la entidad el salario se forma de manera colectiva, teniendo en cuenta la multiplicación del salario base de cálculo de los trabajadores, según tiempo real trabajado por el por ciento de cumplimiento del indicador formador. La forma de pago que se emplea en la misma el sistema de pago es por destajo colectivo.

De forma general en la entidad el nivel de motivación puede considerarse favorable puesto que al encontrarse la empresa en perfeccionamiento empresarial y la aplicación en el país de la reforma salarial, los salarios han sido incrementados.

Los trabajadores en las entrevistas realizadas expresan su conformidad con el sistema de pago, pues se sienten estimulados por la organización, aunque en la encuesta el 100% estuvo de acuerdo que el salario no estaba en correspondencia con las actividades que realizan ya que consideran que el salario devengado no se corresponde con el trabajo desempeñado.

Se puede decir que la aplicación del Sistema de Pago a Destajo en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas ha permitido regular los indicadores de eficiencia, teniendo como Indicador Formador el Valor Agregado y entre sus Indicadores condicionantes el No Deterioro del Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado, permitiendo así una eficiente administración del Fondo de Salario, Salario Medio, un comportamiento favorable de la productividad y por tanto una correlación menor a 1 para no pagar como resultado final sin respaldo productivo. Muestra de ello lo es el comportamiento de los indicadores en este primer trimestre del año, pues de un coeficiente de gasto de salario por peso de valor plan de 0.4157 se comporta realmente en 0.4108, por consiguiente la correlación acumulado se comporta favorablemente al 0.98, este resultado se debe al cumplimiento de la productividad al 112% superior al salario medio que es 110%, demostrando así que el trabajador es más productivo y eficiente en su jornada de trabajo.

### **Fase 4. Determinación de las plantillas de cargos necesarias en el área objeto de estudio**

La plantilla de cargos constituye una herramienta de trabajo fundamental en el proceso organizativo de una entidad por lo que se determinó la cantidad de personal necesario, utilizando como herramienta para su estudio un balance de carga y capacidad (con base en Resolución 36:2010), siendo esta investigación de interés para la entidad puesto que ya se

---

<sup>5</sup> Seguridad y Salud en el Trabajo

había solicitado la realización de un estudio de este tipo a la empresa, debido a quejas cuya causa argumentan se debe al exceso de carga de trabajo, por lo que se procedió a la realización del estudio con el objetivo de corroborar la situación real de estos.

#### **Paso 4.1. Determinación de la carga de trabajo**

La carga de trabajo para los trabajadores de oficina se calculó mediante la utilización de la técnica de auto fotografía, para cada tarea recogida en la auto fotografía se tuvo en cuenta el tiempo de duración de estas y la frecuencia con que se realizan, ya sean periódicas, eventuales o imprevistas, oscilando estas últimas en un 10%.

El cálculo de la carga de trabajo (Q) se muestra en el mismo se puede observar que Q es mayor que el fondo de tiempo para 2 de las 4 trabajadoras, en el caso de la Técnico A en Gestión Económica presenta una carga de *2377 horas/año*, con un tiempo de actividades imprevistas de *237,7 horas/año*, para una carga total de *2614,7 horas/año*. Para la Especialista C en Gestión Económica la carga es de *2144,58 horas/año*, las actividades imprevistas *214,458 horas/año*, por lo que la carga total es de *2359,038 horas/año*.

En el otro departamento las Especialistas cuentan con una carga de *1754,2 horas/año* y *1679,6 horas año*, dando como tiempo para actividades imprevistas *175,42 horas/año* y *167,96horas/año* y la carga total es de *1929,62 horas/año* y *1847,56horas/año* respectivamente.

#### **Paso 4.2. Determinación del fondo de tiempo**

El fondo de tiempo establecido por la empresa para los trabajadores es de 190.6 horas al mes y 11 meses al año, por lo que se obtuvo que el fondo de tiempo total es de 2096,6 horas al año.

#### **Paso 4.3. Determinación de la cantidad de trabajadores**

Una vez calculada la carga de trabajo y el fondo de tiempo para el personal de oficina de la Empresa Caracol se determinó la cantidad de trabajadores necesarios haciendo uso de la fórmula planteada en la Res 36/2010. Estos resultados fueron presentados a cada uno de los especialistas del área de estudio, así como a la dirección general con el objetivo de corroborar su veracidad.

De esto se tiene que en la Dirección Contable Financiera hay actualmente cuatro trabajadores y el estudio da como resultado que al sumar el porcentaje de carga extra que tienen es de un 17,38%, por lo que se decide que no es necesario contratar un especialista más, solamente hay que redistribuir las funciones del técnico y la especialista que tienen mayor carga de trabajo.

#### **Paso 4.4. Análisis de los problemas detectados**

Luego de terminar el diagnóstico de la organización del trabajo y determinar la plantilla necesaria se detectaron las siguientes problemáticas:

1. Deficiente organización y servicio al puesto de trabajo.

## DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA

- En ocasiones se ve afectado el trabajo por escasos de algunos insumos.
- En el caso del técnico que tiene que realizar el alado de ventas y entrada de mercancías, la conexión con las siete tiendas es mala; provocando demoras.
- 2. Deficiencia en las condiciones de trabajo.
- La Técnico "A" en Gestión Económica por su jornada debe laborar 2208 horas al año, 111,4 horas más.
- 3. En correspondencia con la plantilla hay un porciento elevado de trabajadores indirectos.
- 4. No está elaborado el Mapa de Procesos.

### Fase 5. Perfeccionamiento

Esta fase tiene como objetivo diseñar las estrategias a seguir, seleccionando aquellas que permitan explotar de la forma más eficiente las reservas internas de productividad de la entidad, las cuales serán recogidas en un plan de acción con el propósito de eliminar las problemáticas detectadas en el diagnóstico.

#### Paso 5.1. Generación de propuestas de soluciones

Consideradas las deficiencias recogidas en el informe a partir del diagnóstico realizado a la organización del trabajo y al proceso de cálculo de plantilla se trazan un conjunto de medidas encaminadas a explotar las reservas internas de productividad.

1. Realizar inversiones con el objetivo de mejorar la conexión con las tiendas, para reducir el tiempo que se dedica a esta actividad, permitiéndole al trabajador un mejor desempeño de sus funciones.
2. Analizar el horario de la Técnico "A" en gestión Económica, porque tiene mayor carga de trabajo que el resto de las Especialistas, por lo que se debe hacer un análisis por parte de la dirección para pasar alguna de sus funciones o tareas a otra especialista del departamento.
3. Continuar los estudios de carga y capacidad en las áreas de regulación, control y apoyo.
4. Crear el mapa de procesos de la entidad, aunque esta propuesta no beneficia al trabajador directamente ayuda a la entidad a alcanzar un mejor desempeño de su misión.

#### Paso 5.2. Selección y priorización de las acciones de perfeccionamiento

Al analizar los objetivos productivos, las condiciones técnico-organizativas, las posibilidades económicas, la calificación del personal técnico existente, el criterio de los especialistas y directivos, además de la consideración de las reservas de productividad que puedan elevarse, se seleccionan las acciones de perfeccionamiento planteadas en el paso anterior, encaminadas a mejorar y ayudar a los trabajadores y a la entidad a alcanzar sus objetivos y metas.

También resaltar la importancia que tiene una inversión para mejorar la conexión y adquirir nuevos programas que ayuden a la realización de la actividad de contabilidad, lo que permite un mejor aprovechamiento y reduce considerablemente la carga de trabajo, permitiendo que los trabajadores concuerden más con su salario.

### **Paso 5.3. Confección del plan de acción**

Luego de analizarse cada una de las estrategias se procede a la elaboración del plan de acción como herramienta guía para la posterior implantación de las soluciones, en este plan se recogen los problemas a resolver estableciendo un orden de prioridad según criterios de la Dirección de la empresa, además de las medidas a tomar, procesos o áreas implicados, así como el responsable y la fecha de cumplimiento de dicha medida.

Con la aplicación del plan de acción se podrán aprovechar las reservas internas de productividad, estas pueden estar relacionadas con el mejoramiento de la utilización del fondo de tiempo de trabajo y con el perfeccionamiento de la estructura de la fuerza de trabajo.

### **Paso 5.4. Implantación de las medidas propuestas**

Luego de elaborado el plan de acción se lleva a cabo la implantación de las medidas propuestas, por lo que se discute con el consejo de dirección para su aprobación y ejecución, después se le hace conocer a los trabajadores que pertenecen al área evaluada realizando conferencias y reuniones, proceso en el cual la dirección de la empresa juega un papel fundamental en el logro de la participación de todos los trabajadores implicados, dándoles a conocer los beneficios que aportarían la implantación de las medidas a la organización, logrando de esta manera el compromiso y motivación de los mismos, fomentando así el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la entidad.

Además, se deben esclarecer los resultados obtenidos en la investigación, garantizando que los nuevos procedimientos y documentos en general estén a disposición de los involucrados, reflejándose las acciones de mejora en el registro de los estudios de organización del trabajo, donde se chequeará la puesta en práctica de las mismas.

## **Fase 6. Evaluación y seguimiento**

Esta fase tiene como objetivo evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las soluciones seleccionadas, así como proporcionar un seguimiento sistemático que permita conocer y controlar a cada momento el comportamiento de los indicadores medidos.

### **Paso 6.1. Evaluación de los resultados de la implantación**

Se realizarán supervisiones en el área diagnosticada por parte de la dirección y con activa participación del departamento de Recursos Humanos para evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las medidas y se tomarán las acciones correspondientes en caso del incumplimiento de los objetivos propuestos.

## **DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA**

Para tener control de esto se aplicarán de forma periódica las técnicas de estudio de tiempos, para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, y determinar de esta manera los efectos derivados de dichas medidas.

### **Paso 6.2. Seguimiento y control**

Una vez evaluados los resultados de la implantación se debe realizar un seguimiento sistemático por parte de la dirección de la empresa, comprobando que se hallan alcanzados los objetivos trazados con la aplicación del estudio, se deberá identificar las brechas existentes entre lo logrado y lo planificado para tomar las acciones correspondientes que permitan alcanzar las metas propuestas, además de establecer los mecanismos necesarios que permitan monitorear la evolución del procedimiento, con el objetivo de lograr la mejora continua en materia de racionalización del capital humano y organización del trabajo, razón por la cual los responsables designados deben de asegurar permanentemente del estricto cumplimiento de cada una de las medidas plasmadas en el plan de acción.

De este modo se continuará aplicando el proceso de reordenamiento laboral llevado a cabo por el país a partir de la determinación de las plantillas de cargos necesarias en las restantes áreas de la empresa, teniendo en cuenta las resoluciones emitidas recientemente por el MTSS acerca de estos temas, además se podrá aplicar encuestas que permitan valorar la satisfacción de los trabajadores con las soluciones implantadas.

### **2.7. Valoración económico-social**

Con la implantación de las medidas propuestas no se generarán ahorros por concepto de salario debido a que realmente no existe un exceso de trabajadores, por lo tanto no habrá disminución del fondo de salario en la entidad, el aporte económico de este estudio radica en la identificación y aprovechamiento de las reservas internas de productividad no explotadas, así como en una mejor planificación de las actividades y funciones a realizar, además del ahorro que representa para la empresa y para el país prescindir de la contratación de los consultores externos para desarrollar estudios de determinación de plantillas de cargos y organización del trabajo.

Por otra parte si existirán mejoras en el desempeño de los procesos organizacionales, se tributa al proceso de perfeccionamiento de la estructura de la fuerza de trabajo al racionalizar las funciones del personal, se incrementa la cantidad y calidad de los servicios a prestar, se incentiva el estímulo y nivel de motivación de los trabajadores como base fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, así como la satisfacción del cliente lo que originaría avances en lo interno por la disminución de quejas y reclamaciones, aumentando de esta manera la imagen y reputación de la empresa.

Se espera que con la implantación de las nuevas medidas se alcance un mejor comportamiento de los ingresos, lo cual favorecerá el sistema de estimulación existente repercutiendo en el bienestar social de los trabajadores. Socialmente constituye una vía para poner en vigor la Resolución 26:2006 y la 36:2010 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como instrumento jurídico a aplicar en las empresas cubanas, además se podrá contribuir modestamente al cumplimiento del lineamiento 169 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en la empresa al dotarla de un procedimiento que le

permita llevar a cabo el proceso de reordenamiento laboral, y que le permite combatir las deficiencias existentes en los procesos de planificación, organización y prestación del servicio que forman parte del objeto social de la empresa.

## CONCLUSIÓN

Con la aplicación del procedimiento se demostró que no hay necesidad de fuerza de trabajo en la Dirección Contable Financiera, sino que se debe de realizar un ajuste de las funciones que desempeñan. Se sugieren medidas encaminadas a lograr condiciones de trabajo óptimas mediante el cumplimiento de los procedimientos de trabajo, la disciplina laboral y la capacitación del personal.

## REFERENCIAS

1. Burack, E. H. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
2. De Cuba, P. C. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*: Partido Comunista de Cuba.
3. De Miguel Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Universidad de Holguín. Cuba. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
4. de Ministro, C. E. d. C. (2007). Decreto 281/2007. *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Cuba.
5. Góngora, E. R. (2007). *Estudio de la organización del trabajo en el taller de impresión de la agencia gráfica de la empresa Geocuba Oriente Norte*. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
6. HARPER, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.
7. Julbe, A. F. N., Alejandrez, D. H., Moreno, A. I., Julbe, N., Alejandrez, H., & Moreno, I. (2009). Medtrab. Una Herramienta Para La Organización Del Trabajo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*(2009-03).
8. Marrero Fornaris, C. (2002). Tecnología integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Ingeniería Industrial*. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana.
9. Marsán Castellano, J. (1987). otros. La organización del trabajo. Tomo II. *Ciudad de La Habana*. ISPJAE.
10. Marsán Castellanos, J. otros.(1987). *La Organización del Trabajo*, 1, 37-158.
11. Marsán Castellanos, J., & Castellanos, J. M. (1999). *La organización del trabajo*.
12. Moreno, M. G. (2012). *Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la UEB de Sagua de Tánamo perteneciente a la Empresa Eléctrica de Holguín*. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
13. Nieves-Julbe, A. F. (2008). La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas.
14. Nieves Julbe, A. (2010). *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano*. Tesis

**DETERMINACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA DE LA  
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL LAS TUNAS, CUBA**

presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín" Oscar Lucero Moya", Holguín.

15. Norma Cubana, N. 3000/2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*.

16. Reglamento general sobre la organización del trabajo, 26 C.F.R. (2006).

17. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos (2010).

18. Santos, A. C. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*: Editorial Academia.

19. WERTHER, W., & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.