

TRABAJO DE DIPLOMA

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial

APLICAR UN PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE PERSONAL EN LAS ÁREAS JURÍDICA Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE, ONAT MUNICIPIO HOLGUÍN.

Autor: Ramón Bell Barthelemy

Tutor: MSc. Ing. Caridad Leyva Del Toro
Dr.C Any Flor Nieves Julbe

DEDICATORIA

Esto está dedicado a muchas personas que hicieron posibles que este joben universitario se graduara he integrara las filas de ingenieros industriales pero en especial a estas personas queridas que me apoyaron en todo momento y a cada minuto fueron las bases de mi pensamiento las cuales son:

A mis padres, hermanos, mi abuela, mi tía y mi familia en general, mis amigos de barrio, de escuela y todo aquel que de una forma u otra me apoyo, dar las gracias también a mis tutoras.

RESUMEN

Este trabajo de diploma fue desarrollado en la ONAT municipio Holguín en los departamentos de jurídica y atención al contribuyente el cual persigue un objetivo de determinar la plantilla de cargos necesarios para estas áreas en materia de oficina para el cumplimiento de este objetivo fue necesario seleccionar, adaptar y aplicar un procedimiento que recoge lo establecido a la resolución 36/2010 MTSS que propone una de las regulaciones vigentes en materia de planeación de recursos humanos, el cual consta de cuatro fases y quince pasos desglosados, que permitió diagnosticar la situación de la organización, se recogieron los problemas se detectaron sus causas y se propuso soluciones además se propusieron técnicas de estudios de tiempos, una vez visto el procedimiento se vieron los siguientes resultados los cuales fueron:

- existe un déficit de personal en las áreas de jurídica y atención al contribuyente generando una sobrecarga laboral de trabajo además de visualizar los problemas que repercuten en el mejoramiento de la organización
- se logró determinar la plantilla necesaria en cada uno de las áreas estudiadas según la carga de trabajo con que cuenta actualmente estos procesos tributarios llegando a lograr elevar un mejor desempeño de la organización

Se emplearon métodos teóricos como el de análisis y síntesis también se utilizó el histórico-lógicos y métodos empíricos como la observación directa, la entrevista y técnicas de estudio de tiempos como la auto fotografía y el Muestreo por Observaciones Instantáneas, así como el empleo del software profesional MedTrab para el procesamiento de estas técnicas.

ABSTRACT

This diploma work was developed in the ONAT municipality Holguín in the departments of artificial and attention to the taxpayer which pursues an objective of determining the insole of necessary positions for these areas as regards office for the execution of this objective was necessary to select, to adapt and to apply a procedure that picks up that established to the resolution 36/2010 MTSS that one of the effective regulations proposes as regards gliding of human resources, which consists of four phases and fifteen removed steps that it allowed to diagnose the situation of the organization, the problems was picked up its causes they were detected and he/she intended solutions they also intended technical of studies of times, once seen the procedure they saw each other the following results which were:

"A deficit exists of personal in the areas of artificial and attention to the taxpayer generating a labor overload of work besides visualizing the problems that rebound in the improvement of the organization

" You achievement to determine the necessary insole in each one of the areas studied according to the work load with which it counts these tributary processes at the moment ending up being able to elevate a better acting of the organization

Theoretical methods were used as that of analysis and synthesis it was also used the historical-logical ones and empiric methods as the direct observation, the interview and technical of study of times like the car photographs and the Sampling for Instantaneous Observations, as well as the employment of the professional software MedTrab for the prosecution of these techniques.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION	6
1.1 La gestión de los recursos humanos. Evolución de concepto y elementos que la integran.....	6
1.2 Modelos del sistema de gestión de recursos humanos (SGRH)	8
1.3 La planeación de los recursos humanos.....	10
1.3.1 Evolución de la planeación de los recursos humanos en Cuba	13
1.3.2 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos	16
1.3.3 La Planeación de Recursos Humanos en la ONAT Municipio Holguín	19
1.4 Propuesta de un procedimiento para determinar la plantilla necesaria en la ONAT municipal	19
CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE PERSONAL	32
Fase 1. Introducción.....	32
Fase 2. Caracterización de la organización	33
Fase 3. Diagnóstico.....	44
Fase 4. Aplicación y Ajuste	57
VALORACIÓN ECONÓMICO- SOCIAL.....	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA.....	63

Anexos

INTRODUCCION

Actualmente se reconoce al recurso humano (RH) como un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales con una eficiencia y eficacia superior, por lo que ha logrado convertirse en un elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad. En todas las organizaciones, fundamentalmente en las de servicio, el factor humano constituye el elemento fundamental, pues determina en gran medida el grado de satisfacción de los clientes, lo que se traduce, en el tiempo, en beneficios o pérdidas para la entidad. De ahí que, predecir sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización, permite a ésta proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que necesita y esto no es más que la planeación de su capital humano. A partir de un desarrollo adecuado de este proceso y brindándole el enfoque estratégico y sistémico que posee, la organización logrará sus objetivos empresariales con la cantidad de personal necesario e idóneo.

Las empresas cubanas cuentan con un capital humano reconocido a nivel internacional por su calificación técnica y profesional, lo cual ha evolucionado a partir de la aplicación del perfeccionamiento empresarial y de los sistemas de gestión Integrados de capital humano (SGICH), así como de la aparición de documentos legales que amparan la actividad de la gestión de los recursos humanos (GRH) y de la sucesión de hechos económicos, políticos y sociales como el VI congreso del partido comunista de cuba (PCC), en noviembre de 2010 se presentó el proyecto de lineamientos de la política económica y social como parte del análisis previo al VI Congreso del PCC. Para ello se elaboraron una serie de lineamientos basados en las experiencias pasadas, la evolución y proyección del escenario económico y político mundial, así como la situación de la economía cubana en dicho contexto. A raíz de las limitantes económicas para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda se adoptaron diversas medidas. Una de ellas fue la eliminación de las “plantillas infladas” en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo, dedicándose para ello un lineamiento. Luego del VI congreso del PCC se aprobó el proyecto de lineamientos, el 18 de abril de 2011,

modificándose e incorporándose algunos de vital importancia. El lineamiento No. 169 es el que aboga por el desarrollo de un reordenamiento laboral bajo el principio de idoneidad demostrada. Para la puesta en práctica de este lineamiento las organizaciones pueden apoyarse en la documentación legal existente en el país, fundamentalmente en lo establecido en la resolución 26/2006 emitida por el MTSS, la cual establece el reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla. Esta ofrece los lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de organización del trabajo y una metodología para el cálculo de la plantilla. Además, se debe prestar especial interés a la resolución 36/2010 del MTSS que constituye el reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo, que contribuye al perfeccionamiento y a la retroalimentación de la No. 26 de 2006. Las organizaciones cubanas atentas a los movimientos que ocurren en el mundo empresarial y con el objetivo de lograr una mayor competitividad han adoptado nuevas formas de organización del trabajo que le permitan satisfacer el objetivo del sistema social y el desarrollo organizacional.

La ONAT no se encuentra exenta de esta situación, y es por ello que en la ONAT provincia holguín petición de la dirección nacional surge la necesidad de organizar el trabajo en los municipios del territorio producto a la proyección de una nueva ONAT, donde se van a fortalecer los procesos tributarios y incrementándose el registro de contribuyentes.

El presente trabajo se realizó en la ONAT municipio holguín debido a que es el municipio más grande de la provincia y a que era el que venía presentando mayor cantidad de problemas.

En la entidad se observan un grupo de situaciones que podrían limitar el mejor desempeño al accionar de la entidad, aspectos que en buena medida han sido corroborados por diferentes investigaciones empíricas y teóricas realizadas en esta área, entre los que se encuentran:

1. La plantilla no se encuentra totalmente cubierta, lo que provoca que los trabajadores están sobrecargados de trabajo y que falte de personal para ejecutar el mismo.
2. Un posible bajo aprovechamiento de la jornada laboral.

Lo analizado hasta el momento constituye la situación problemática que permitió concluir que las insuficiencias están limitando la mejora continua de la organización, es por ello, que en esta investigación se decidió definir como problema profesional: ¿Es suficiente el personal que labora en las áreas jurídicas y atención al contribuyente de la ONAT municipio holguín atendiendo a la carga de trabajo con que se cuenta actualmente?

El objeto de esta investigación lo constituye la Gestión de los Recursos Humanos.

Persiguiendo como objetivo general aplicar un procedimiento de organización del trabajo que permita determinar la plantilla necesaria en las condiciones actuales, identificar los problemas que se encuentran afectando el desarrollo de la misma y proyectar las soluciones de forma tal que proporcionen mejoras en la organización.

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la organización del trabajo y su evolución en Cuba, su necesidad e importancia, teniendo en cuenta los elementos más importantes para la realización del estudio. Además de presentar el procedimiento a utilizar con las modificaciones realizadas
2. Aplicar el procedimiento propuesto para realizar el estudio de la organización del trabajo en la ONAT municipio holguín

La investigación se desarrolló teniendo en cuenta las siguientes tareas:

- revisión bibliográfica de la literatura respecto a la organización del trabajo
- análisis de los procedimientos y técnicas para la realización de estudios de organización del trabajo
- elaborar con la información requerida el marco teórico referencial, que sirva de base a la investigación
- aplicar el procedimiento propuesto y técnicas que se adecuen a las características de la empresa objeto de estudio para diagnosticar la organización del trabajo

- proyectar las alternativas de solución
- elaborar del informe de la investigación
- análisis y síntesis de la información: obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Se ha decidido definir como campo de acción de la investigación: estudio de las necesidades de fuerza laboral necesaria en las áreas de jurídicas y atención al contribuyente en la ONAT municipio Holguín.

Para contribuir a la solución del problema profesional planteado se formuló la siguiente idea a defender: Si se elabora un procedimiento para determinar la plantilla necesaria a partir de la realización del estudio de tiempo en las áreas de jurídicas y atención al contribuyente ONAT municipio holguín, se determinará la cantidad de trabajadores necesarios para contribuir a elevar los resultados en la organización.

El desarrollo de la investigación demandó la utilización de métodos teóricos y empíricos, soportados en un conjunto de técnicas y herramientas los cuáles se mencionan a continuación:

- análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.
- inductivo – deductivo; para la realización de un análisis exploratorio sobre el estado de la organización del trabajo en la entidad, así como el diseño y aplicación del procedimiento propuesto.
- sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

Los métodos empíricos están relacionados con instrumentos psicosociales de búsqueda y selección de información para citar algunos se mencionan las entrevistas informales, observación directa y tormenta de ideas.

La investigación se estructuró de la forma siguiente: Introducción, donde en lo esencial, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema profesional a resolver; un capítulo I, donde se analiza el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación y a partir de la confección del mismo se propuso el procedimiento aplicado con posterioridad; un capítulo II, en el cual se aplica el procedimiento propuesto en la Sucursal SEISA Holguín; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento netamente representativos del estudio en general.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo la literatura especializada, así como otras fuentes consultadas, se integran de forma tal que permiten mostrar el estado actual de la organización del trabajo en muchas empresas esto constituye un conjunto de mejoramiento de las condiciones laborales, la gestión más eficiente de las entidades, incidiendo a la vez estos elementos en la eficacia, eficiencia y la productividad del trabajo de cualquier organización, por ello se analizan varios procedimientos para la realización de los estudios de organización del trabajo, y se abordan los elementos específicos del procedimiento seleccionado para realizar la investigación viendo así la gestión de recursos humanos en su evolución

1.1 La gestión de los recursos humanos. Evolución de concepto y elementos que la integran

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, se sabe que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la división de las tareas y se definen roles. Los tipos de gestión de recursos humanos van

ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobiernos; así en las escuelas de pensamiento administrativo se nota el desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de los recursos humanos.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos orientados a la gestión de personal. Con las figuras Owen, R (s/f); Taylor, F (1905) y Ford, H (1905) fueron precursores de la teoría científica de la administración, que fue modelo de administración de varias fábricas en la época de los siglos XIX y XX.

El aporte de Owen, R (s/f) se basa en análisis de las deficientes condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores entre los que se encontraba hombres, mujeres y niños (hasta de cinco o seis años); que trabajaban hasta catorce horas diarias y seis días a la semana con salarios bajos. Owen desempeñó el rol de “reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia. Entre otros, son exponentes del desarrollo teórico-metodológico y conceptual los modelos de gestión de los recursos humanos que incluyen a Beer (1989); C.A.F (1991), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Miguel Guzmán (2006), (Tamayo García, 2008), Pereda (1995), Ferriol (1996), Puchol (1997), Besseyre (1990), Hax (1992), Chiavenato (1993), CIDEA (1994), Bustillo (1994), Rodríguez (1999), Cuesta Santos (1999), Zayas Agüero (2002); Zamira Marín (2003), Morales Cartaya (2006), y Cuesta Santos (2010) mejorado. En todos ellos se pueden encontrar puntos de coincidencia en cuanto a los subsistemas que los conforman y los factores que intervienen en el sistema. Los componentes del flujo de los recursos humanos exponen integralidad, orientación estratégica con impacto en las competencias laborales esto; es una demostración de la evolución del concepto:

Pereda (1995): Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

Ferriol (1996): Entiende el concepto como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos

organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignan de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Lage (1998): Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

Cuesta Santos (1999): Expresa que los rasgos fundamentales de la actual gestión de recursos humanos pueden expresarse como sigue: Los recursos humanos se han constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante. Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo. La gestión de los recursos humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva. La gestión de los recursos humanos demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

Morales Cartaya (2009): La orientación estratégica de los diferentes modelos contemporáneos no es una descripción de los elementos que los componen, al centrar la atención en un eje que es la integración entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos y la integración interna de los procesos de la gestión de los recursos humanos, a través de otro eje que son las competencias laborales, con la participación efectiva de los trabajadores, en la cual existen diferentes modelos de gestión de recursos humanos en la que el autor puede referirse.

1.2 Modelos del sistema de gestión de recursos humanos (SGRH)

Diversos autores que abordan la gestión de los recursos humanos (GRH) han elaborado “modelos” para facilitar la comprensión del sistema de gestión de los recursos humanos: modelo de GRH de Beer (1989), el modelo del SGRH de la Corporación Andina de Fomento (CAF, 1991), modelo de Werther y Davis (1991),

modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de recursos humanos de ArnolHax (1992), modelo funcional de GRH de Harper y Lynch (1992), sistema de administración de los recursos humanos de Chiavenato (1993), modelo de GRH de Bustillo (1994), el modelo de las funciones de recursos humanos de Puchol(1995), como son el sistema de gestión de los recursos humanos(RH)de la Corporación Andinade Fomento(CAF), modelo de gestión de los recursos humanos de Bustillo(1994), modelo de Werther y Davis (1996); modelo de Harper y Lynch(1992), modelo de ICIDEC(1994), sistema de administración de recursos humanos de Chiavenato(1993); sistema de dirección de recursos humanos de Puchol(1995) modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de recursos humanos de Hax(1992), modelo de Zayas(1996); y el propuesto por Cuesta Santos (2005) en la tecnología de GRH a través del diagnóstico, proyección y control(DPC), Los autores antes mencionados, con sus modelos referenciados, conciben a los mismos, como una representación gráfica de interrelación entre los elementos que componen el sistema de gestión de los recursos humanos. Todos ellos exigen cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el valor del aporte a los resultados de la gestión de la empresa.

Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la auditoria de gestión de los recursos humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de recursos humanos adecuadas (Beer, ArnolHax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el sistema de gestión de los recursos Humanos (Beer, CAF, Werther y Davis).

Además se encuentra la propuesta de Morales Cartaya (2005) en el desarrollo del modelo de gestión estratégica de los recursos humanos y lo establecido por la familia de las Normas Cubanas 3000:2007 que no es más que un sistema de conexiones organizativas de actividades claves de los recursos humanos internas y externas, con la estrategia de la entidad y basada en las competencias laborales para el alto desempeño económico y social, en estado actual y futuro. Este modelo sirve de guía para que cada entidad diseñe el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en función del cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos por la entidad. Es

relevante que los aportes de este modelo establecido por la NC 3000, 3001 y 3002 constituyen una fase superior en el desarrollo metodológico y teórico de la gestión de los recursos humanos para la cual se vieron algunas planeaciones.

1.3 La planeación de los recursos humanos

Es característica del ser humano tratar de eliminar la incertidumbre en cada una de las actividades que realiza y querer conocer que sucederá en el futuro para sentirse con seguridad en el camino por el cual está avanzando. La planeación es uno de los instrumentos claves de la dirección científica de la empresa, la misma determina cuales son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial, Echevarría (1985). La planeación de las empresas data de los años 50 en Norteamérica y su práctica ha sido extendida a nivel mundial como un proceso de desarrollo continuo que permite a la organización visualizar dónde se encuentra y hacia dónde se dirige. Las empresas están acostumbradas a aplicar los procesos de planificación a áreas tan complejas como la producción, la comercialización y las actividades económicas, sin embargo no lo están tanto a planificar los RH. Sin embargo, en ese campo la planificación posee vital importancia ya que predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización y permite a los especialistas en RH proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que ésta necesita. Como el término “planificación de recursos humanos” se emplea con acepciones muy diversas (De Miguel Guzmán, 2006), es necesario analizar algunas de las definiciones existentes en la literatura.

Werther y Davis (1991) plantean que la PRH consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por otra parte, Harper y Lynch (1992), la definen como el conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personales necesarios para su consecución. Según Martínez (1995), la PRH constituye las necesidades cuantitativas y cualitativas de RH para hacer eficaz y desarrollar la organización.

La NC 3000:2007 no la define como PRH, sino como planificación de capital humano, que a la vez constituye el conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según Cuesta Santos (2010), la PRH como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

Estos autores en sus definiciones coinciden con la determinación de las necesidades de RH en la organización, sin embargo, existen diferencias en el alcance, los objetivos y características de la PRH.

A partir de la definición mostrada anteriormente, esta autora determinó una serie de conclusiones que pueden ser de utilidad a la hora de estudiar la temática, las cuáles se citan a continuación:

- la planeación de los recursos humanos demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas.
- también se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de recursos humanos para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de los recursos humanos.
- el desarrollo de la PRH debe efectuarse acorde con la estrategia de la organización, lo que le otorga un carácter estratégico y sistémico a este nivel. Cada subsistema en la entidad podrá introducir cambios, tanto en la estrategia de forma general como en la de PRH en particular, al tiempo que el nivel de eficacia en el desarrollo de la PRH influirá proporcionalmente en el desempeño de las restantes áreas de la organización.

- las cualidades establecidas para el proceso de PRH, sus necesidades de integración de lo cualitativo y lo cuantitativo su carácter sistémico en el nivel de la GRH y de la organización, además de estratégico; demanda algo más que un conjunto de técnicas; una filosofía de trabajo, por tanto, debe presentar una integración de filosofías y técnicas.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos anteriormente, se puede decir que la PRH tiene como objetivo interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidades de personal, e indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la empresa. Una adecuada PRH es capaz de optimizar la estructura de sus RH y con ello lograr mayores niveles de rentabilidad al tener la cantidad de RH adecuada para lograr su misión (Tamayo García, 2008). Sin embargo, la no PRH en la organización puede traer aparejado una excedencia o déficit de personal. En el primer caso se produce una inflación de los costos fijos, pues los gastos de salarios se incrementan sin tener un respaldo en productos o servicios y por tanto, la rentabilidad se va a ver afectada. En el segundo caso se dejarán de hacer actividades previstas, lo que traerá aparejada una disminución de los beneficios de la entidad.

La planeación óptima de los RR.HH permitirá a la empresa mantener un crecimiento seguro y firme en el medio en que se desenvuelva. Para lograr esto debe contar con planes operativos a largo plazo pero que a su vez vayan acompañados de planes a mediano y corto plazo, identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas (Cuesta Santos, 2010).

El corto plazo se establece generalmente para un año, y se centra en el análisis cuantitativo de una plantilla existente con determinada característica estableciendo necesidades y objetivos a cumplir de forma inmediata.

El mediano plazo estará comprendido entre los dos y tres años y permitirá profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la plantilla futura. El plan indicará el perfil de competencias de los puestos de trabajo e incorporará los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los RR.HH que permita formar al personal adecuado en función con las características y exigencias del puesto de trabajo.

El largo plazo consiste en la elaboración de planes generales que permitan detectar modificaciones en el entorno y poder prever así la introducción de medidas necesarias

para el correcto funcionamiento futuro del proceso de producción o servicios, definiendo la estructura ocupacional con que debe contar la entidad en el futuro. Solo con una visión a largo plazo se podrá saber si se requiere aumentar el personal de determinados niveles o si bastará con horas extraordinarias, personal eventual, etc. De la misma manera esta información servirá para prevenir si habrá restricciones en el mercado de trabajo y si será aconsejable cambiar las técnicas de producción o la organización para hacer frente a una situación adversa del personal. Las necesidades de personal que tendrá la empresa en el tiempo serán consecuencias de la evolución de la plantilla ya existente y de las nuevas exigencias de puestos de trabajo por los cambios que se introduzcan en programas de producción e innovación tecnológica en la organización que refleja una gran evolución de la PRH en nuestro país.

1.3.1 Evolución de la planeación de los recursos humanos en Cuba

En Cuba, antes del triunfo de la Revolución, solo algunas empresas monopolistas, principalmente estado unidenses, utilizaban limitadamente técnicas relacionadas con la organización científica del trabajo (OCT), pero los resultados obtenidos no coincidían con los intereses de los trabajadores. Bajo la iniciativa del Comandante Ernesto “Che” Guevara, luego del primero de enero de 1959, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética (antigua URSS), a partir de 1961, comienza la preparación de cuadros y técnicos en esta temática. Se propagaban sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de creación e implantación de normas de trabajo.

Pero no es hasta el año 1963, que se introdujeron los primeros métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios experimentalmente en 247 unidades. Los resultados obtenidos conllevaron a que se estableciera un programa para la generalización de los estudios de organización del trabajo, quedando implantado en la rama productiva y de los servicios. Durante los años 1967 a 1970, la organización del trabajo sufre un gran detrimento, determinado por una disminución de las entidades con normas, falta de interés por el tema por parte de los órganos encargados de realizar la actividad, pérdida de los profesionales con capacidades para la tarea, por lo que en esta etapa se debilitó la conciencia sobre la importancia de la organización del trabajo.

En la década de 1970, el estudio de la organización del trabajo, luego de varias convocatorias del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en discursos durante la realización del XIV Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y con la ayuda de la URSS, se reintroduce nuevamente en Cuba como una forma de progreso en el trabajo, lo que permitiría estar más al tanto del capital humano y sus medios. En los próximos cuatro años se obtendrían grandes logros como el aumento de la producción y productividad, así como la racionalización de las plantillas, recuperación de los principios básicos de la OT en la mayoría de las entidades laborales, se crea el Instituto de Investigación del Trabajo, que tendría entre sus objetivos el perfeccionamiento de esta actividad, etc. Se tomaron una serie de empresas como muestra para la realización de diferentes estudios que permitieran adquirir experiencia, y diseñar un conjunto de instrumentos para orientar el trabajo y aplicar nuevas concepciones.

Durante la realización del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, se sitúa la OT como una actividad de gran importancia dentro del Sistema de Dirección y Planificación de la economía. A partir de este instante se comienzan a emitir legislaciones relacionadas con la actividad, muchas de ellas enfocadas directamente al turismo.

Más adelante, por los impactos de la crisis de los 90, se comienza a decaer el interés y el furor por la mantención de las normas de trabajo con la pérdida de muchos cuadros ya formados, conjuntamente con el cierre de muchísimos contratos laborales, incentivado por la ausencia de medios para el mantenimiento de los niveles de productividad de las empresas productivas y de servicios. Una etapa decisiva comienza a partir del V Congreso del PCC, donde se reconocen los problemas innegables y se diseñan estrategias económicas recogidas en su Resolución Económica (1997). Es por esta etapa que se comienza la utilización de varios fundamentos de la gestión de recursos humanos, particularmente de la planeación de recursos humanos, para la que se hace uso de las experiencias acumuladas hasta el momento respecto a la organización del trabajo.

Por estos años se inicia la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRH en general y de la PRH en particular, en la cual se emplean muchos de los esfuerzos,

aciertos y desaciertos que hasta la fecha acumulaba la OCT, contemplándose en mayor o menor medida los siete elementos básicos de esta. Este período se destaca por la aplicación creciente del perfeccionamiento empresarial a partir de 1998, el cual había sido implantado en el ministerio de las fuerzas armadas revolucionarias en 1987. Todo este proceso es regido fundamentalmente por el decreto-Ley No. 252 puesto en vigor en agosto de 2007, que trata la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el decreto-Ley No. 281 del mismo año, que constituye el reglamento para la implantación y consolidación de dicho sistema. En éste deberán rediseñarse, bajo un enfoque sistémico, en general las organizaciones, y en particular los mecanismos tradicionales de organización del trabajo y las relaciones laborales en busca de un acercamiento a la GRH, para dar respuesta en este entorno a la misión y la visión y los objetivos emanados de ellos. A partir de los resultados obtenidos, en todos los sentidos, las experiencias creadas y los principales logros de la ciencia y la técnica, que en este campo de la gestión empresarial ha alcanzado el mundo y en especial en Cuba, en la actualidad, nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento laboral, el cual se venía manejando desde hace algún tiempo y pretende optimizar plantillas para lograr un elevado grado de eficiencia y un consecuente aumento de la productividad, que se revierta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente. En el VI congreso del partido comunista de Cuba, la introducción de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución establece elementos de vital importancia para el proceso mencionado anteriormente, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

Desarrollar un proceso de reestructuración del empleo y los salarios, considerando formas no estatales de gestión donde sea conveniente, encaminado a eliminar las plantillas infladas en todas las esferas de la economía, que garantice que el trabajo, sea la forma principal de obtención de ingreso de la población, a favor de esto, el lineamiento 169, contenido en el capítulo VI: política social, se refiere al desarrollo de un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado.

Una correcta PRH logra la optimización de la mano de obra y por consiguiente el aumento de los niveles de rentabilidad, al proveer la organización de la cuantía de recursos humanos para el logro del cumplimiento de su misión. En nuestro país se evidencia una mejora continua en cuanto a esta actividad en los diferentes sectores. Los estudios en esta materia constituyen hoy, más que nunca, una necesidad para las organizaciones, cuyos resultados las encaminarán a alcanzar sus objetivos de una forma más eficiente para ello se vieron algunos modelos y procedimiento de la PRH.

1.3.2 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos

El perfeccionamiento de la PRH, se debe efectuar en concordancia con la estrategia empresarial, logrando su matiz estratégico y sistémico, o sea, trabajar en el ámbito concretado por la estrategia de la organización, es decir, que los objetivos y planes estratégicos organizacionales deben ser el pie forzado que de lugar a los objetivos y planes del área de RRHH. En la actualidad, se cuenta con gran variedad de modelos y procedimientos de GRH, que por su avanzado nivel de análisis, logran un acercamiento a la planeación de los recursos humanos. Los autores consultados al respecto son: Marsán Castellanos y otros (1987), Francisco Javier Barranco (1989), Harper y Lynch (1992); Armando Cuesta Santos (1992), Sikula (1993); y Carlos Iglesias (1999).

El procedimiento de Marsán Castellanos y otros, ofrece un conjunto amplio de técnicas para la determinación de la cantidad de personal necesario, presenta generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la GRH, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con un bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control.

Francisco Javier Barranco (1989), en su modelo presenta el concepto de planificación aplicado al personal, lo cual recoge las características de la futura plantilla teniendo en cuenta la planificación de la misma, de las necesidades de personal, etc., lo que implica un análisis previo y una evaluación de los puestos de trabajo así como un estudio de la estructura organizativa actual y futura de la empresa, de las acciones anteriores saldrá la planificación del proceso de reclutamiento y selección como estrategia para cubrir las necesidades de personal. El plan de formación integrará a los trabajadores noveles en

la empresa y preparará a los mandos futuros. El plan de promoción planificará el desarrollo de carreras profesionales dentro de la entidad y concluirá con la planificación de gastos de personal.

La entidad indicará las responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo mediante un estudio de los mismos, las actividades concretas a realizar y perfiles de competencias. Mediante el análisis de las cargas de trabajo se determinará el personal necesario para cada función. Todo esto teniendo en cuenta que una buena organización sería aquella capaz de establecer en el futuro una estructura más eficaz que con la que cuenta en la actualidad.

Según De Miguel Guzmán (2006), los modelos tratados anteriormente presentan ventajas y deficiencias. Estos podrían resumirse en bajos niveles de:

- integración de la planeación cuantitativa y cualitativa
- orientación y control estratégico de la PRH
- integración de las metodologías y las técnicas
- inclusión de los restantes procesos de la GRH como objetos de la PRH
- adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PRH a los servicios
- integración de la GRH en general y la PRH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización.

Después de haber analizado algunos de los modelos y procedimientos existentes, sería necesario hacer referencia a algunas regulaciones establecidas en el país que apoyan y orientan la planeación de recursos humanos, entre las que se encuentran:

- resolución 26 del 2006 del ministerio de trabajo y seguridad social: Reglamento general sobre la organización del trabajo
- resolución 36 del 2010 del ministerio de trabajo y seguridad social: Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo

En la primera se encuentra establecido todo lo concerniente al desarrollo de estudios de organización del trabajo. La 36 del 2010 ofrece un procedimiento para la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas, estas regulaciones, además de otras, robustecen y actualizan lo referente a la legislación de recursos humanos, exponen varios aspectos dirigidos a la integración, refirman la gran

necesidad de la realización de estudios cuantitativos de la plantilla ofreciendo un método general, actualizan y amplían los calificadores de cargos, ganando en polivalencia y refuerzan la relación planificación formación.

Sin embargo resultan demasiado generales, no adaptables a los servicios en su totalidad, no se integra claramente la gestión por competencias ni se reconocen todos los aspectos a contemplar en un profesiograma, además, no se alcanza el enfoque necesario de integración de los procesos (Hernández, 2009).

La resolución 26/2006 del MTSS, constituye el reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla. Tiene como objetivo la instrumentación jurídica de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo. La organización del trabajo es vía fundamental para lograr el incremento de la productividad de manera sostenida, elevando la eficiencia y eficacia de los procesos productivos y de servicio mediante el aumento de la productividad, reducción de los gastos y costos de trabajo, y la elevación de la calidad. La organización del trabajo en las entidades laborales, vincula estrechamente a los RR.HH con la tecnología, medios y materiales de trabajo a través del agregado de métodos y procedimientos aplicados para trabajar en ambientes seguros, y asegurar la calidad de los productos o servicios, teniendo en cuenta los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Las necesidades de personal en las entidades están en función de sus objetivos, los cuales se expresan en función de las plantillas de ocupación o cargos aprobados por la entidad u organismo superior. La confección de las plantillas debe tener en cuenta que estén en correspondencia con el nivel de actividad y uso racional de la fuerza de trabajo. La plantilla debe reflejar de forma objetiva la relación existente entre el plan de producción y los niveles de productividad a alcanzar.

Las entidades realizan trimestralmente como mínimo el análisis de la utilización del fondo de tiempo para de esta forma identificar reservas de productividad y eficiencia en el trabajo, el cumplimiento de la jornada de trabajo y el fortalecimiento de la disciplina de trabajo.

La resolución 36/2010 del MTSS constituye el reglamento sobre la elaboración presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo, que constituyen una salida del proceso de PRH y contienen la relación de cargos que una entidad requiere para

cumplir su plan anual de producción, servicios o actividades fundamentales. Establece los indicadores a evaluar y modelos a utilizar para la elaboración, presentación y aprobación de las plantillas, así como las indicaciones para el cálculo de las mismas. La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos. Este enfoque aparenta ser fuertemente cuantitativo, aunque incluye un análisis de los cargos y sus funciones para el caso del personal técnico y administrativo, cuestión que no resulta muy clara a la hora de analizar los restantes cargos (operarios y personal de mantenimiento). Posee adaptabilidad a los servicios, sin embargo no explica los restantes procesos de la GRH, de esta manera vemos lo que plantea la PRH en la organización que va hacer objeto de estudio.

1.3.3 La Planeación de Recursos Humanos en la ONAT Municipio Holguín

La oficina nacional de administración tributaria subordinada al ministerio de finanzas y precios, juega un papel decisivo en la aplicación del nuevo modelo económico en que se encuentra enfrascado nuestro país. Esto se debe a que es la encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios, desarrollar la organización para su recaudación en todo el territorio, organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal.

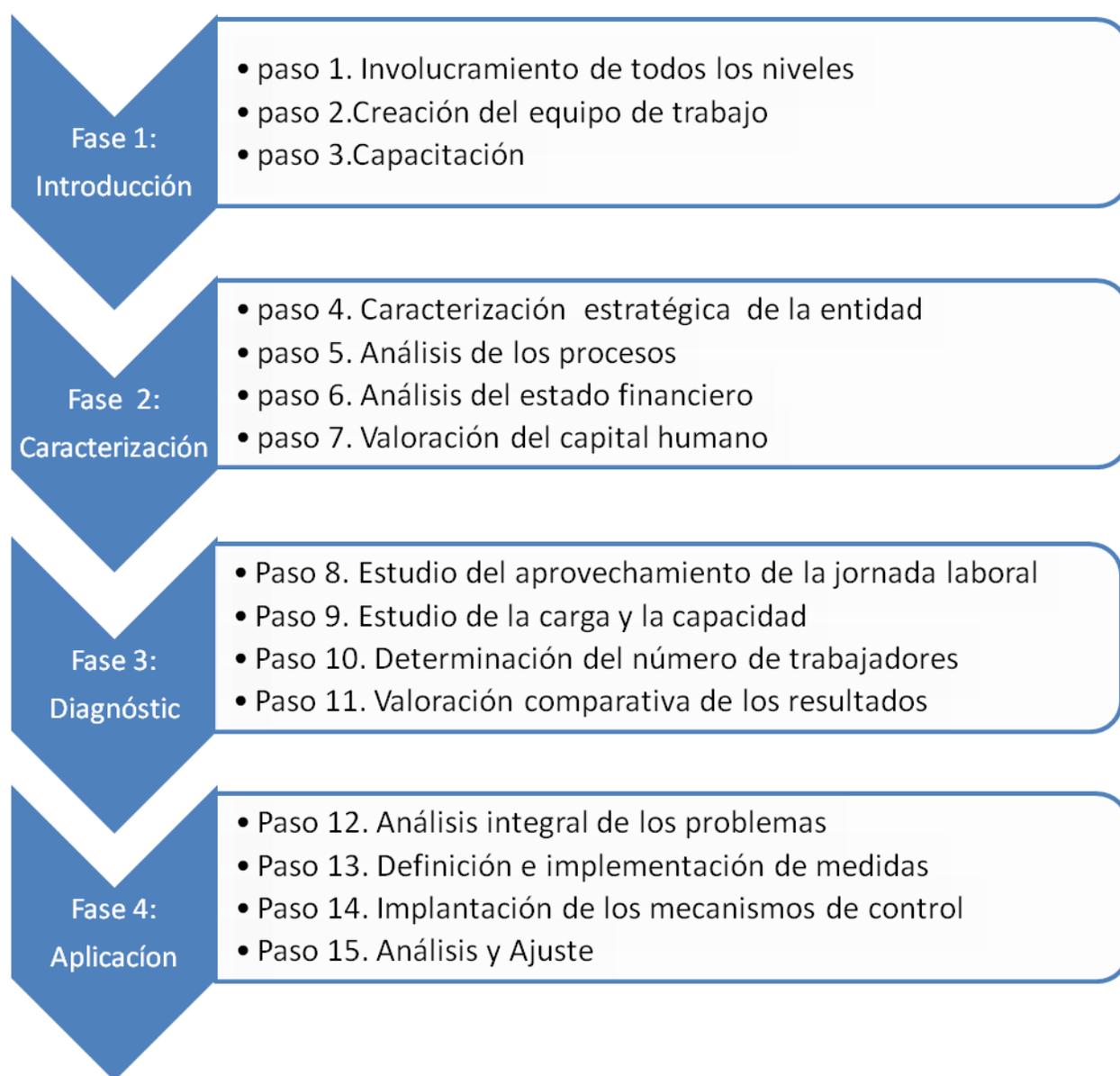
La ONAT Nacional, teniendo en cuenta la reestructuración que se está llevando a cabo en la mayoría de las empresas del país, la cual debe traer consigo un aumento de la actividad por cuenta propia y un incremento en el número de contribuyentes, decide continuar con el estudio realizado en el año 2009 en la ONAT municipio holguín, para corroborar si el personal que allí labora sería suficiente para suplir la creciente demanda con la máxima eficiencia y eficacia.

1.4 Propuesta de un procedimiento para determinar la plantilla necesaria en la ONAT municipal

En este epígrafe se detalla el procedimiento propuesto para la determinación de las plantillas de cargos necesarias, el mismo se concibió inicialmente como un procedimiento general por lo que es aplicable a cualquier entidad en la esfera de los servicios. Se consideró lo establecido en la resolución 36/2010 del MTSS, como una de

las regulaciones vigentes en materia de planeación de recursos humanos así como el análisis de otros procedimientos propuestos con anterioridad. No obstante se le hacen adecuaciones necesarias para su utilización, debido a la necesidad de la determinación del número de trabajadores necesarios como parte del amplio movimiento de reordenamiento de la fuerza laboral en la cual se encuentra inmerso el país y especialmente el territorio holguinero.

El procedimiento está estructurado por cuatro fases desglosadas en 15 pasos. A continuación se muestra la parte esquemática del mismo, desglosando a través del enunciado todos sus componentes.



Fase 1. Introducción

Objetivo: Definir todos los elementos necesarios e indispensables para la realización del estudio.

De las funciones del ciclo de gestión la planeación es el elemento fundamental pues define el curso que el investigador debe conducir hacia todos los niveles de la organización, garantizando la transparencia y aceptación para la consolidación de los resultados a alcanzar.

Técnicas: En este caso revisión documental

Paso 1. Involucramiento a todos los niveles

Este paso parte de la presentación del procedimiento sentando las bases necesarias para la aceptación del mismo mostrando las oportunidades que ofrece el mismo e involucrando esencialmente a la administración para que el desarrollo de la investigación se realice con la calidad requerida, garantizando de esta forma la efectividad del estudio a realizar. Estos elementos solo se pueden asegurar con un proceso de involucramiento con la entidad y sus recursos humanos alcanzando el comprometimiento necesario en el personal que permita trazar una estrategia adecuada para el desarrollo del estudio. Es imprescindible manejar adecuadamente la resistencia al cambio.

Paso 2. Creación del equipo de trabajo

En este paso se debe seleccionar el equipo de trabajo que llevará a cabo la aplicación del procedimiento. El equipo debe estar conformado por personas con conocimientos y experiencia en temáticas afines con el tratamiento y manejo de los recursos humanos, esencialmente en manejo de plantillas (graduados o estudiantes en especialidades afines) y(o) trabajadores de experiencia y prestigio, designándose un coordinador entre sus integrantes. Es importante plantear que el número de integrantes del equipo sea impar, además de que debe incluir una representación de la dirección y de cada una de las áreas en cuestión. Para que el equipo de trabajo funcione adecuadamente es necesario que además de posibilitar el desarrollo de las potencialidades y aportes personales de los individuos que lo integran, éstos se retroalimenten con el trabajo, en conjunto con los otros miembros creando un ambiente satisfactorio.

Paso 3. Capacitación

Este es el proceso en que es estratégico inicialmente partir de la determinación de las vulnerabilidades así como las brechas de conocimientos para garantizar una homogenización entre las concepciones metodológicas que posteriormente se pondrán en práctica. Se ejemplificará el proceder respecto al procedimiento que se aplicará y se desarrollarán las técnicas de tormenta de ideas, conferencias, seminarios, murales, plegables, entre otras, que deben utilizarse para ello. Se ejecutarán las acciones de capacitación antes y durante el desarrollo del estudio. El proceso de capacitación tendrá en cuenta otras regulaciones vigentes sobre organización del trabajo y cálculo de plantillas como:

- resolución 26/2006 del MTSS: Reglamento general sobre la organización del trabajo
- resolución 36/2010 del MTSS: Reglamento sobre la elaboración presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos

Para lograr que el estudio se logre con la calidad requerida es preciso que el equipo de trabajo reúna los conocimientos necesarios. Para alcanzar exitosamente los resultados será necesario que el equipo tenga dominio de técnicas de estudio de tiempos, técnicas matemáticas y de balance de carga y capacidad, así como de métodos de análisis y resolución de problemas.

Fase 2. Caracterización

Objetivo: Proporcionar una idea general del funcionamiento de la organización para posteriormente centrarse en el objeto práctico técnicas: observación directa, revisión documental, entrevistas y el trabajo en grupo.

Paso 4. Caracterización estratégica de la entidad

En este paso se realizará una caracterización de la entidad y será necesario el análisis de un grupo de elementos que contribuirán al cumplimiento del objetivo propuesto en esta fase. Estos aspectos pueden referirse a la ubicación geográfica de la empresa, rama u organismo al que pertenece, objeto empresarial, misión y visión así como enunciar los procesos de la misma. Se presenta la estructura organizativa de la

empresa, los principales clientes y proveedores. El análisis de estos elementos contribuirá a la identificación con la empresa y de su razón de ser.

Paso 5. Análisis de los procesos

En este paso se analizan los procesos de la organización incidiendo fundamentalmente en su caracterización y funcionamiento, se valorará la representación gráfica de los mismos comparativamente con la analítica sustentados sobre el enfoque sistémico. Se procederá a realizar una revisión de documentación referida al tema y en caso de carecer del mapa y la descripción se confeccionará una propuesta que posteriormente será sometida a aprobación a partir de la validación operacional. En caso de la confección del mapa se deberán tomar a consideración los siguientes requisitos:

Para la representación gráfica de los procesos, de acuerdo a lo que establece el requisito 4.1 de la NC ISO 9001: 2008, se identificarán claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso y por ende al área al que corresponden. En el caso de que no estén definidos los procesos deben, estos deben identificarse.

La clasificación será la siguiente:

- estratégicos o de dirección: 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.
- operativos o claves: 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 procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- 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.

Este paso concluye con la determinación de los procesos objetos de estudio los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta los elementos que determinan la necesidad

determinar las plantillas necesarias, entre los elementos a considerar se encuentran los siguientes:

- bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- exceso o déficit de personal
- las aéreas de trabajo se encuentran distribuidas en diferentes plantas, lo que provoca afectaciones en el servicio.
- los trabajadores adopten posturas incómodas en la jornada laboral

La plantilla no está totalmente cubierta, lo que provoca que los trabajadores estén sobrecargados de trabajo y que falte de personal para ejecutar el mismo

Paso 6. Análisis del estado financiero

En este paso se deberán seleccionar los indicadores que procedan atendiendo a la naturaleza de la organización, elemento que tuvo que ser considerado en el paso de caracterización. Se realizará el análisis económico teniendo en cuenta que la entidad objeto de estudio es una unidad presupuestada, que no genera ingresos, sino más bien su objeto social es la de recaudar los ingresos a partir de los impuestos tributarios, los cuales pasan directamente al estado. De forma general, el análisis debe centrarse en el estudio de la partidas de gastos, tales como gasto de materiales, gastos de energía, combustible y lubricantes, gastos de salario, prestaciones de la seguridad social a corto plazo, impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, depreciación, gastos de bienes y servicios, mantenimientos y reparaciones corrientes, servicios profesionales, otros servicios contratado, otros servicio no especificado previamente, impuestos y tasas, gastos financieros y otras transferencias corrientes, y otros gastos.

Paso 7. Valoración del capital humano

En este paso se conocerán las principales características del capital humano en la entidad objeto de estudio, a través del diagnóstico de algunos indicadores que posibilitan fundamentalmente el conocimiento de la dimensión de la plantilla y en qué medida se le da cumplimiento a la plantilla aprobada. Además se deberá conocer cómo está distribuida la fuerza laboral y si se cumple con lo establecido en el artículo 3 de la resolución 36: 2010 referido al % de trabajadores vinculados de forma directa. Para el diagnóstico del capital humano se consideran una serie de indicadores que aparecen

referidos en la resolución 36 del 2010 como el conocimiento de la composición de la plantilla por categoría ocupacional, la determinación del grado de implicación y distribución porcentual del personal en la(s) actividad(es) fundamental(es), además del conocimiento de las edades. Los indicadores a medir son:

- cumplimiento de la plantilla
 $\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = (\text{Plantilla cubierta} / \text{Plantilla total}) * 100$
- composición de la plantilla por categorías
 $\% \text{ de la plantilla por categorías}(n) = (\text{Total de persona por categorías} / \text{Plantilla total}) * 100$
- distribución del personal directo de la plantilla
 $\% \text{ del personal directo} = (\text{Total de personas directas} / \text{Plantilla cubierta total}) * 100$
- distribución del personal indirecto de la plantilla
 $\% \text{ del personal indirecto} = (\text{Total de personas indirectas} / \text{Plantilla cubierta total}) * 100$
- determinación del índice de personal productivo
 $\text{Índice de personal productivo} = (\text{Total de personas directas} / \text{Total de personas indirectas})$

Fase 3. Diagnóstico

Objetivo: Determinar el número de personal necesario para materialización del proceso a diagnosticar
Técnicas: Fotografía y auto fotografía, cronometraje, muestro de observaciones

Instantáneas, planillas de comprobación, revisión de cartas técnicas así como documentación adicional, trabajo en grupo. Se determinará la carga y la capacidad que luego se analizará si están en constante equilibrio y ver si con los trabajadores existentes se puede suplir la carga de trabajo. Para soportar estos análisis se tomaran a consideración elementos de caracterización tales como:

Clasificación del puesto de trabajo

Se clasifican atendiendo a diversos criterios que se resumen en los siguientes:

Tabla 3: Clasificación de los puestos de trabajo

Criterios de clasificación	Tipos de puestos
Grado de participación del hombre	Manuales Mecánico-manuales Mecanizados Automatizados Semiautomático
Cantidad de trabajadores y su agrupamiento	
Número de equipos que componen el puesto	De equipo único Multi-equipos

Tabla 3: Clasificación de los puestos de trabajo. Continuación

Grado de especialización	Especializados Universales
Grado de movilidad	Estacionarios Móviles

El criterio sobre la participación del hombre en la realización de tareas físicas y mentales en el puesto, atiende a que las primeras están encaminadas a la alimentación de materiales al puesto, la operación en sí y la evaluación del producto terminado del puesto, en tanto las tareas mentales están relacionadas con las funciones de recibir información, toma de decisiones de acuerdo con la información recibida y con la almacenada en la memoria, así como a actuar de acuerdo con sus decisiones. Puestos manuales: Aquellos en los que el obrero aporta totalmente la energía mental y prácticamente toda la energía física ya que puede ser auxiliado en esta última por herramientas y dispositivos, pero la energía para el movimiento de estos últimos es portada por el hombre. Tanto el trabajo principal como el auxiliar y el de servicio son realizados por el obrero. Puestos mecánicos-manuales: Son aquellos en los que el obrero aporta totalmente la energía mental y comparte el gasto de energía física con la máquina. En ello la máquina trabaja en paralelo con el obrero durante la realización de cada operación. El peso específico de la actividad del hombre es tal, que la

productividad depende fundamentalmente de él. Parte del tiempo principal la realiza la máquina y parte el hombre.

Puestos mecanizados: Son aquellos en los que el obrero aporta totalmente la energía mental y parte de la física. En este tipo de puesto el obrero realiza el esfuerzo físico en la alimentación y evacuación de la máquina, en tanto la operación en sí se lleva a cabo totalmente por la máquina. La energía mental se despliega por el obrero en la dirección de la alimentación, operación y evacuación de la máquina. El trabajo principal lo realiza la máquina, dirigida por el obrero.

Puestos automatizados: Son aquellos en los que la energía física es aportada casi o totalmente por la máquina, en tanto las tareas mentales del obrero se reducen respecto a las desarrolladas en los otros tipos de puestos. En estos casos la máquina libera al obrero de las tareas físicas. El trabajo principal está totalmente mecanizado y el trabajo auxiliar está parcial o totalmente automatizado; además, la dirección del funcionamiento de los mecanismos se hace automáticamente. La función del obrero se limita al ajuste, observación, y eliminación de desviaciones en los mecanismos del equipo. El criterio de clasificación según la cantidad de trabajadores y su agrupación tiene como base la división y cooperación del trabajo establecida en el puesto:

Individuales: los puestos que necesitan un solo obrero

Colectivos: Los que necesitan más de un obrero al realizar una clasificación, según este criterio debe manejarse con cuidado la presencia de ayudantes. Si estos son necesarios de manera permanente en el puesto, la clasificación será colectiva. Hay otras situaciones en las que el ayudante se requiere de forma eventual y solo para la realización de determinadas operaciones, por lo que un mismo ayudante trabaja en varios puestos del taller; en estas situaciones se clasifica como individual, aunque a los efectos de su diseño se tomen en cuenta las dificultades desde área y ubicación del ayudante en el puesto. También puede tomarse como colectiva cuando los obreros realicen una tarea sobre el mismo objeto de trabajo en el sitio asignado.

De acuerdo con el número de equipos serán:

Únicos aquellos puestos con un solo equipo.

Multi-equipados o multi-equipos los puestos que tengan más de uno.

Es conveniente aclarar que las máquinas de varios propósitos son considerados como compuestos de equipos únicos.

La clasificación según el grado de especialización atiende a las funciones u operaciones que se pueden realizar en el puesto partiendo del genérico.

- los puestos especializados son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y, o las herramientas utilizadas, debido a su diseño, solo pueden ser empleadas en un tipo de trabajo; es decir, para realizar una o un grupo reducido de operaciones
- los puestos universales son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y, o las herramientas utilizadas pueden ser empleadas en una gran variedad de trabajos sus operaciones. Como su nombre sugiere, el grado de movilidad está relacionado con la ubicación fija o no del puesto de trabajo, fundamentalmente de la fuerza y de los medios de trabajos.
- los puestos estacionarios son aquellos en los cuales el trabajo se realiza en un área bien definida, no trasladándose el equipo ni el obrero, excepto en límites muy estrechos
- los puestos móviles son aquellos en los cuales el trabajo se realiza no en un lugar fijo, sino cambiando constantemente dicho lugar, caracterizándose porque el hombre y los medios de trabajo se trasladan hacia el objeto de trabajo.

Paso 8. Estudio del aprovechamiento de la jornada laboral

La comprobación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) permite validar, en cierto grado, si la carga de trabajo calculada en cada cargo en el paso anterior, se corresponde con la realidad. Con el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral se podrá observar si el o los trabajadores estudiados están desarrollando sus funciones favorablemente o si están incurriendo en pérdida de tiempo no relacionado con las funciones que desempeñan.

Paso 9. Estudio de la carga y la capacidad

Para determinar de la carga de trabajo hay que estar bien documentado del conjunto de funciones necesarias actividades o tareas a desempeñar por cada cargo para la consecución de los objetivos del área. Las tareas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas. Además se debe determinar la frecuencia de realización (diaria, semanal, mensual y anual) y el tiempo que se consume en las mismas. Todo

ello con la revisión y aprobación de los superiores. 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. 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 determinar la capacidad (fondo de tiempo) se parte de conocer cuantas horas al mes son laborables por cada trabajador, los meses al año que trabajan los mismos, para así determinar las horas de trabajo anual por cada trabajador.

Paso 10. Determinación del número de trabajadores necesarios

Una vez determinada la carga de trabajo y el fondo de tiempo, se verifica si están subutilizadas ($C > Q$), cuello de botella ($C < Q$) o están en un correcto balance carga – capacidad ($C = Q$). Luego se determinará la cantidad de trabajadores necesarios por procesos y por cargos mediante la expresión de cálculo siguiente: $N_{\text{trab}} = Q/C$

Paso 11. Valoración comparativa de los resultados

En este paso se realizará un análisis integral del comportamiento del capital humano en la organización, comparando con la situación presente en la organización antes de comenzar el despliegue del procedimiento, posibilitando una valoración de los posibles elementos que inciden en el adecuado desempeño organizacional así como las problemáticas manifestadas como parte del despliegue del procedimiento. Se emitirá un informe preliminar donde se plasmen los resultados obtenidos hasta el momento para seguir la lógica de tributar al cambio positivo y beneficioso.

Fase 4. Aplicación y ajuste

Objetivo: Definir las acciones a seguir de manera que posibilite la mejora en la organización.

Técnicas: trabajo en grupo, en esta fase se resumirán los resultados así como un análisis de los elementos que afectan el correcto desempeño de la organización en cuanto ha impactado de plantilla se refiere para así proyectar los resultados y determinar las vías necesarias para ejecutar la acción, propiciando el adecuado control y el posterior ajuste.

Paso 12. Análisis Integral de los problemas

Se deben identificar cuáles son los elementos que atentan contra la adecuada determinación del número de trabajadores necesarios sobre la base de los estudios de los contenidos de trabajo y su cumplimiento. Además se debe concretar la validación de las mismas y su incidencia en el tema en cuestión estableciendo un orden de importancia para las mismas con el objetivo de determinar un posible curso de acción.

Paso 13. Definición e implementación de medidas correctivas

El equipo de trabajo determinará cuáles son las soluciones propuestas más factibles a aplicar según valoración propia y la evaluación del impacto económico. Para proceder a la implantación de las mismas es necesaria la aprobación por parte de la alta dirección de la UEB en conjunto con la dirección nacional. Las soluciones a implantar deben seguir un orden de prioridad en dependencia de los resultados de la valoración económica, u otros criterios que decida la dirección de la UEB y por ende el equipo de trabajo. Luego de las propuestas de soluciones se llevará a cabo la implantación de las mismas, 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.

Paso 14. Implantación de los mecanismos de control

La actividad de control permite a los directivos usar esta información para comprobar el cumplimiento de las medidas adoptadas en el paso anterior, se deberá tratar la resistencia cultural así como general las vías informativas para facilitar el manejo adecuado de los sistemas de datos que tributarán a las medidas decididas y servirán como criterios de medida, en este paso es imprescindible definir niveles de responsabilidad así como asociar la misma a tareas específicas.

Paso 15. Análisis y ajuste

Este paso permite medir el comportamiento de la organización luego de implantadas las propuestas como parte del estudio y luego de un análisis del logro de los resultados además permite iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de las mismas así como evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las soluciones seleccionadas y como proporcionar un seguimiento sistemático por parte de la dirección de la empresa comprobando que se hallan alcanzados los objetivos trazados.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE PERSONAL

Para este capítulo vamos a desarrollar la aplicación del procedimiento propuesto, determinando así la plantilla necesaria en el departamento jurídico y el de atención al contribuyente, el procedimiento está sentado en las bases de la resolución 36/2010, reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Además se utilizaron técnicas de estudio de tiempos, la auto fotografía y elementos anteriormente descritos.

Fase 1. Introducción

Durante esta fase se le comunicó al personal de la entidad el objetivo de la investigación y como tributaba la cumplimiento de las indicaciones territoriales respecto al cumplimiento de los estudios de necesidades de fuerza laboral, logrando con su participación un mayor acercamiento a la realidad y veracidad de los datos obtenidos, así como se desencadenó un ambiente favorable de trabajo permitiendo familiarizar a los trabajadores con el beneficio del proyecto para la eficiencia y eficacia de la productividad y así mejorar los indicadores de desempeño establecidos por la propia organización.

Paso 1. Involucramiento a todos los niveles

Todo estudio de plantilla en cualquier organización, debe estar aprobado en primera instancia por la alta dirección, (requisito 4.3.2 de la NC 3001: 2007), de ahí que se reuniera el consejo de dirección y se aprobara la realización de este estudio en la entidad con vista a detectar las causas de la problemática determinada, para ello se presentó un informe con el plan de trabajo a seguir en el que se mostró esencialmente el procedimiento, lo que contenía los elementos facilitadores y el posterior manejo de los resultados además se garantizó previo consenso la discreción necesaria.

Paso 2. Creación del equipo de trabajo

Se realizó la selección de los integrantes del equipo de trabajo en el Consejo de Dirección, en el cual se seleccionaron 13 integrantes, de ellos 1 presidente y 12 miembros. Este grupo de trabajo está representado por 1 miembro del consejo de

dirección, 3 del sindicato, 1 especialista del área de capital humano, 6 especialistas de las áreas objeto de estudio y el autor de esta investigación. Se recogió en un acta la firma de todos los compañeros como evidencia de esta acción.

Paso 3.Capacitación

Se realizó el entrenamiento dirigido por los autores del trabajo y la compañera encargada para desarrollar esta tarea, los cuales prepararon a los integrantes del mismo en las técnicas para desarrollar el diagnóstico de la organización del trabajo en la unidad y en el procedimiento a seguir para su implantación. Esta formación no sólo implicó al equipo de trabajo, sino también a los dirigentes, trabajadores, técnicos de las diversas especialidades, en aras de lograr un lenguaje común para una mejor comprensión del tema, en un matutino con los trabajadores, que se efectuó al iniciar el estudio. Para ello se confeccionó un plan de preparación, que se muestra en la tabla que se presenta a continuación, donde se incluye el análisis de las regulaciones vigentes así como las técnicas a utilizar durante el diagnóstico de la organización del trabajo en la entidad.

Tabla: Plan de Preparación

Temáticas abordadas durante la preparación	Instructor	Duración(día)
Conceptos y evolución de la organización del trabajo	Especialista principal	2
Estudio de las legislaciones que regulan las organizaciones del trabajo	Especialista principal	3
Resolución 36/2010	Especialista principal	1

Fase 2. Caracterización de la organización

Se procedió a realizar una breve descripción de los elementos que conforman el funcionamiento de la ONAT nacional y provincial, definiéndose fundamentalmente la

estructura organizativa, la misión, visión, el objeto social, las principales funciones y atribuciones, los principales proveedores de suministros y clientes.

Estructura organizativa de la ONAT

La estructura organizativa parte del principio general de una sola administración tributaria en el país, organizada en tres niveles ejecutivos:

- oficina central, es el máximo órgano normativo, ejecutivo y de coordinación dentro del sistema de la administración tributaria, es además quien centraliza la información estadística, diseña las metodologías y los procedimientos. Está organizada por direcciones funcionales y departamentos independientes, que son los encargados de organizar, supervisar y evaluar metodológicamente, el trabajo de las instancias de base, en cada una de las funciones esenciales de la administración
- oficinas provinciales, constituyen el segundo nivel con funciones de dirección, control y ejecutivas, este nivel intermedio tiene la responsabilidad de dirigir, asesorar y supervisar el trabajo de las oficinas municipales de la provincia
- oficinas municipales, constituyen el tercer nivel con funciones totalmente ejecutivas, ubicadas en los municipios atendiendo al número de contribuyentes, índice de recaudación y extensión territorial

La competencia de la ONAT abarca la gestión, control, determinación, recaudación, y fiscalización de los tributos que por ley se establecen, y se extiende a la aplicación de los recargos y sanciones que en su caso correspondan y a la solución de las reclamaciones que se presenten contra sus actos.

Paso 4. Caracterización estratégica de la entidad

Caracterización de la ONAT provincia Holguín

La ONAT provincia holguín es una subordinación del ministerio de finanzas y precios. Creada el 18 de septiembre de 1995 como una unidad presupuestada, perteneciente al grupo presupuestario de los órganos de dirección estatal nacional y se encuentra ubicada, la dirección principal y los procesos técnicos en la avenida cajigal #529 e/ Fomento y Progreso, y en la Avenida de los Álamos # 45 esquina 20 de mayo, reparto santisteban radica la administración, recursos humanos y economía.

El objeto social, según lo que establece el acuerdo No. 2915 de 1995, la ONAT es la entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el territorio; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras funciones o tareas derivadas de la Ley No. 73 del Sistema Tributario, de fecha 4 de agosto de 1994 y otras normas referidas a la recaudación de tributos, aranceles y su control.

La ONAT tiene personalidad jurídica propia e independencia en la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales. Es una organización de tipo funcional, con una oficina provincial y 14 oficinas municipales y un pequeño distrito en Velasco que pertenece a la oficina municipal de Gibara, distribuidas de acuerdo con la división política administrativa cubana.

Para dar cumplimiento a sus objetivos la ONAT, según lo que establece el Acuerdo 2915, tendrá entre las principales atribuciones y funciones las siguientes:

1. Garantizar y supervisar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y arancelarias
2. Favorecer las condiciones para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, brindando la necesaria información y asistencia a los contribuyentes
3. Ejercer la actividad normativa y operativa en cuanto al Registro de Contribuyentes, y determinar el potencial de recaudación
4. Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para lo cual realizará acciones de inspección, investigación y auditoría fiscal
5. Ejercitar la vía de apremio administrativo para el cobro forzoso de la deuda tributaria, conforme a lo establecido legalmente, procediendo al embargo de activos o cualesquiera otros bienes de la propiedad de un contribuyente, cuando debidamente quede probado el incumplimiento o la evasión de sus obligaciones tributarias
6. Imponer los recargos y sanciones que procedan por el incumplimiento de las obligaciones tributarias

7. Requerir de la personas naturales o jurídicas, toda clase de actuaciones, informes o antecedentes con trascendencia tributaria derivados de sus relaciones económicas, financieras o profesionales con otras personas
8. Recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información tributaria y no tributaria
9. Gestionar y controlar el cumplimiento de las obligaciones arancelarias que correspondan de los sujetos obligados con ellas y controlar su recaudación
10. Operar como unidad presupuestada realizando las funciones inherentes a ella

La misión de la organización es: "Garantizamos el cumplimiento de las responsabilidades tributarias, con un servicio de cálida en beneficio de la sociedad".

La visión de la organización es: "Somos una administración que presta servicio tributarios con eficacia, empleamos técnicas y tecnologías novedosas y contamos con recursos humanos íntegros, motivados y profesionales".

La ONAT provincia holguín de la plantilla aprobada de 388 cuenta con un total de 306 trabajadores, lo que representa un 78.86%, y de ellos 279 son mujeres y 109 son hombres. Atendiendo a la fuerza laboral según la categoría ocupacional, en ella laboran un total de 13 administrativo, 41 dirigentes, 4 operarios, 20 de servicios y 310 técnicos.

La ONAT está dotada de una estructura organizativa vertical, funcional y plana, que se ajusta a las necesidades de la entidad y abarca todo el territorio, buscando la mayor racionalidad. **(Anexo 1)**

Principales clientes (contribuyentes):

Personas naturales: peluqueras, barberos, transportistas, arrendamiento en moneda nacional y libremente convertible, artistas y vendedor de alimentos ligeros.

Tabla: Proveedores de suministros

Proveedores	Suministros
ONAT Oficina Central	Materiales de oficina
ETECSA	Servicios telefónicos
Empresa Eléctrica	Energía Eléctrica
FINCIMEX	Diesel, gasolina, grasas y aceites

Caracterización de la entidad objeto de estudio: ONAT Municipio Holguín

La ONAT municipio holguín comenzó a brindar servicios en el 1995 y se encuentra ubicada en la calle cables esquina maceo cuyo objetivo es maximizar la recaudación garantizando la aplicación estricta de la legislación tributaria, elevar la eficiencia en el desempeño administrativo, desarrollar un alto apego a los valores que preserven la integridad de nuestro personal y es un instrumento activo de dirección económica con el fin de convertir a la misma en una unidad de servicios por excelencia.

Siguiendo las características generales de la estructura organizativa de la ONAT el municipio holguín cuenta con una dirección, 2 subdirectores y un especialista principal por cada una de las áreas. **(Anexo 2)**

Paso 5. Análisis de los procesos

La entidad objeto de estudio cuenta con un esquema de representación conjunta de los procesos organizacionales que se ejecutan en la entidad **(Anexo3)**, por lo cual tienen un mapa de procesos aplicando las técnicas de revisión de documentos y trabajo en grupos, listándose todos los procesos que se desarrollan en la unidad asignándole un nombre sencillo y representativo a cada proceso. Para la conformación del mapa de procesos se tuvo en cuenta las relaciones entre los mismos y luego del análisis se concluyó que los procesos debían clasificarse de la forma siguiente:

Procesos estratégicos: dirección y controle Interno

El proceso de dirección establece en la organización la planeación estratégica a corto plazo. Control interno se encarga del trabajo de control y supervisión del funcionamiento de la misma, la cual se ocupa de hacer cumplir la política en materia de control interno establecida por el organismo rector, prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa y conductas inapropiadas y garantizar el funcionamiento del sistema de control interno.

Procesos claves: servicios fiscales, registro al contribuyente, gestión de la recaudación.

El proceso de servicios fiscales se ocupa de recibir a todos los contribuyentes naturales y jurídicos para cualquier tipo de información o trámite que vayan a realizar. El mismo abarca la orientación a los contribuyentes que acuden acerca de los documentos que deben presentar y al departamento que deben dirigirse para ejecutar las operaciones. Además se encarga de atender a los gestores cobradores de impuestos, que son

personas autorizadas por la ONAT para efectuar el cobro de algunos contribuyentes, elaboran duplicados de documentos y comprobantes de pago, y entregan documentos a los contribuyentes.

El proceso de registro al contribuyente se encarga de realizar los procedimientos de inscripción, actualización y baja del registro de contribuyentes de acuerdo a la legislación establecida, además de mantener actualizado el registro de contribuyentes, emitir las certificaciones fiscales que soliciten los contribuyentes y emitir las estadísticas del registro de contribuyentes. Dentro de este proceso se realiza la inscripción de personas naturales y jurídicas, en el caso de las personas naturales primeramente se elaboran los documentos de forma manual (carné de la ONAT, diligencias y el control semanal de ingresos), luego se digitaliza y se confecciona el expediente, el cual es firmado por la dirección; estos documentos se incorporan al archivo y se les entrega posteriormente una copia a los contribuyentes. En el caso de las personas jurídicas deben traer la resolución de constitución de la entidad y del nombramiento del director, además del documento de la dirección de planificación física en caso de tenerlo, que apruebe poner el cartel. Toda la información recogida se inscribe, se digita y se le pasa a la dirección para que las empresas lo recojan el mismo día de efectuado el registro. Las modificaciones o actualizaciones se efectúan cuando ocurra algún cambio en cualquiera de los datos referidos a la inscripción en el registro de contribuyentes, dígame domicilio fiscal, forma organizativa, representante legal u otras modificaciones que se presenten; estos nuevos cambios se recogen y luego se actualizan los documentos en formato de papel y digital incorporándose al archivo luego de ser firmado por la dirección. También se ejecutan las bajas, las cuales tienen como posibles causas la escisión, absorción, fusión, liquidación, fallecimiento del contribuyente, salida definitiva de Cuba, declaración judicial de ausencia o de presunción de muerte, conclusión de actividades gravadas e imposición de la sanción tributaria del cierre de establecimientos comerciales o retirada de la licencia para desarrollar actividades de carácter comercial. Al causar baja, el expediente del contribuyente pasará a un archivo pasivo con las mismas formalidades de orden establecidas para el archivo activo, manteniéndose en el mismo durante el término de cinco años. La emisión de las certificaciones fiscales se

realiza cuando el contribuyente solicita a la oficina donde se encuentra inscrita una certificación sobre su situación fiscal actualizada.

El proceso de registro al contribuyente tiene como subproceso la captura y digitación, que su objetivo es captar y digitar los ingresos, los cuales varían de acuerdo al tipo de contribuyente. En el caso de un contribuyente natural este lleva un modelo o chequera con el dinero mensual de la patente al banco popular de ahorro, luego se recogen los modelos y se pasan al sistema. Las personas jurídicas llevan un modelo de aporte donde se realizan las diferentes contribuciones por cada tributo, clasificándose por fuerza de trabajo, aporte a la seguridad social, depreciación y otros, las cuales son recogidas y pasadas al sistema. Además de estas funciones se realizan devoluciones de ingresos y se elabora un informe con el total real recaudado por cada mes vencido.

El proceso de gestión de la recaudación consta de 2 subprocesos: control de obligaciones, tanto de personas naturales como de personas jurídicas, y gestión de la deuda.

El control de obligaciones se encarga de estudiar la legislación tributaria y su aplicación, realizar el control del resultado de la disciplina fiscal de la relación de las personas jurídicas y naturales, controlar los estados de omisión, morosidad e incumplimiento de los contribuyentes, velar por el estado de cumplimiento de las obligaciones formales de los contribuyentes y emitir los requerimientos para rectificarlos, practicar la determinación administrativa de la deuda tributaria y (u) otra acción de control que proceda, dados los incumplimientos de pago de los contribuyentes, revisar y analizar las declaraciones juradas de los mismos, realizar dictámenes sobre devoluciones, aplazamientos y certificados de adeudos y no adeudos, elaborar las estadísticas e informaciones relativas al control de obligaciones (disciplinas de pago y anexo de la deuda), registrar al SIF de las acciones realizadas sobre los contribuyentes, entregar a cobro ejecutivo de los incumplimientos de las obligaciones de los contribuyentes, realizar conciliación de sellos y declaración jurada, informar al registro de contribuyente las dificultades o variaciones que se hayan detectado y realizar mensualmente el análisis de las desviaciones de los contribuyentes .

El objetivo fundamental de gestión de la deuda es controlar la deuda, tanto de personas naturales como jurídicas, pero además se encarga de estudiar la legislación tributaria y

su aplicación, controlar las deudas personas jurídicas (PJ) y personas naturales (PN) y de los pagos de los acuerdos otorgado, visitar a los deudores PJ y PN, confeccionar acuerdos de aplazamientos, confeccionar y controlar el pago de las vías de apremio PJ y PN, conciliación con el departamento PN y entrega al departamento PN multas impuestas, conciliación con las analistas PJ, entrega y conciliación de multas impuestas por el 174 a la oficina de multas, realizar acciones de cobranza a las empresas que tienen deuda con la explotación de los suelos y canon, notificación y controlar los acuerdos de aplazamientos PJ y PN, notificación de las vías de apremios a los recursos incumplidos y a las auditorías, resoluciones de determinación de deuda e incumplimiento de los acuerdos de aplazamientos, imponer multas del 169 y 174, recibir y controlar el pago de los recursos resueltos PJ y PN, recibir y controlar el pago de las auditorías practicadas PJ y PN, embargar y desembargar cuentas bancarias PJ cuando corresponda, realizar dictamen cuando se solicite para realizar ajuste de deuda PJ y PN, realizar providencia de no acceder a las pretensiones del contribuyente PJ y PN, confección de las informaciones del SEC, confección y envío de las informaciones de los acuerdos de aplazamientos, envió de las informaciones del SEC a la ONAT provincial.

Procesos de apoyo: administración, gestión de la información

La administración es un proceso que se ocupa de garantizar el aseguramiento técnico material, planear y dirigir el proceso inversionista y de mantenimiento constructivo y reparación de las instalaciones.

El proceso de gestión de la información el cual se encarga de diseñar, desarrollar y supervisar aplicaciones informáticas, analizar, introducir y mantener las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizar la explotación, mantenimiento y reparación de los medios informáticos, diseñar, ejecutar y controlar las estrategias de compras para inversiones y reparaciones en las tecnologías y administrar las bases de datos nacionales, la intranet e internet.

Paso 6. Análisis de las razones financieras

Para el desarrollo del análisis económico, el departamento económico facilitó la información correspondiente al período de enero a abril del 2014 y del cierre del año

2013. El análisis se desarrolló utilizando el informe de ejecución del presupuesto del año. La entidad es una unidad presupuestada, por lo que el análisis económico está determinado a garantizar de que no se sobregire en la utilización del presupuesto asignado por el estado.

La ejecución del presupuesto al cierre del pasado año 2013 se comportó a un 87.18% de lo planificado, influyeron negativamente en la no ejecución al 100% conceptos como otros gastos monetarios solo al 42.53% debido a que los subconceptos de gastos no especificados salió al presupuesto de la provincia y se planificó al municipio; y el presupuesto de mantenimiento no se ejecutó por falta de materiales y haberse aprobado a mitad del año. Otro concepto incumplido fue combustibles y lubricantes al 59.12 %, y la depreciación al 77.79%. Sin embargo otros dos conceptos estuvieron sobre el 100% estos fueron materiales y materias primas al 221.93% debido a que se cargaron al 2013 gastos materiales de la campaña del año anterior; y gastos de personal al 104.13%. Estuvieron cerca del 100% la energía y otros gastos de fuerza de trabajo.

La ejecución del presupuesto hasta abril del año 2014 de forma general se encuentra al 29.65% por debajo de lo previsto 33.3% para dicho período. Conceptos como materias primas y materiales se encuentra al 17.29% al no encontrarse en el mercado los materiales necesarios; combustibles y lubricante al 20.61%; energía al 25.49%; y otros gastos monetarios al 15.12% debido a que no se han realizados los servicios de mantenimiento y reparaciones y la falta de materiales para la construcción. Solo el concepto depreciación se encuentra por encima de lo previsto al 42.12% este incremento es a la entrada de motos nuevas que no estaban consideradas en el plan del año.

Paso 7. Valoración del capital humano

Caracterización del capital humano

La ONAT municipio holguín cuenta con una plantilla aprobada de 65 trabajadores, de la cual solo se encuentra cubierta con 63, lo que representa un 96.92%, todavía existen un grupo de plazas vacantes siendo ello perjudicial para la organización, pues el no tener la plantilla cubierta en su totalidad puede repercutir en el cumplimiento de los objetivos.

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	% Ocupación
Dirigentes	3	3	100
Administrativos	1	1	-
Técnicos	59	57	96.61
Operarios	0	0	-
Servicios	2	2	100
Total	65	63	100

La composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional está formada principalmente por los técnicos con 57 trabajadores (90.48%) seguido por 3 dirigentes (4.76%) ,2 trabajadores de servicio (3.17%) y por un administrativo (1.59%) para un total de 63 trabajadores que laboran en la unidad. **(Anexo 4)**

Grupos de Edades	No de Trabajadores	Por ciento %
17 – 25	4	6.35
26 – 34	16	25.40
35 – 43	27	42.86
44 – 50	9	14.29
51 – 60	7	11.10

La composición de la fuerza de trabajo en cuanto a los grupos de edades aparece en el **(Anexo 5)**, y según los resultados se puede apreciar que más del 75% del personal se encuentra entre las edades de 26 – 43 años siendo esto beneficioso para los resultados de la organización.

La escolaridad se encuentra distribuida por 38 trabajadores universitarios (60.32%), seguidos por 21 técnicos medios (33.33%), 2 de 12mo grado (3.17%) y 2 de 9no grado (3.17%); por lo que significa que la mayoría de la fuerza laboral es graduado universitario, notando que existe un alto grado de preparación en los trabajadores. **(Anexo 6)**

Nivel de escolaridad	Total	Por ciento %
9no grado	2	3.17
12mo grado	2	3.17
Técnico Medio	21	33.33

Universitarios	38	60.32
----------------	----	-------

Teniendo en cuenta el sexo existe predominio del femenino alcanzando la cifra de 53 trabajadoras para un 84.13%, respecto al masculino cuya cifra asciende a 10 los cuales representan un 15.87% del total. (**Anexo 7**)

Distribución del personal directo o indirecto de la plantilla

Distribución del personal directo de la plantilla propuesta

$$\text{Porcentaje del personal directo} = \frac{\text{Total personal ejecutivo (directos)}}{\text{Plantilla total}} = \frac{62}{65} \cdot 100 = 95.38\%$$

Distribución del personal indirecto de la plantilla propuesta

$$\text{Porcentaje del personal indirecto} = \frac{\text{Total personal de apoyo (indirectos)}}{\text{Plantilla total}} = \frac{3}{65} \cdot 100 = 4.62\%$$

Al inverso que en el caso anterior este resultado expresa que el 4.62 % de los trabajadores no están directamente relacionadas con los procesos tributarios.

Índice de personal productivo propuesto

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} = \frac{62}{3} \cdot 100 = 2067\%$$

Distribución del personal directo de la plantilla existente

$$\text{Porcentaje del personal directo} = \frac{\text{Total personal ejecutivo (directos)}}{\text{Plantilla total}} = \frac{62}{63} \cdot 100 = 98.41\%$$

Este resultado indica que el 98.41% de los trabajadores corresponde al personal directamente relacionado con los procesos tributarios, lo cual beneficia a la organización ya que favorece el cumplimiento de los objetivos de trabajo, pero hay que destacar que existe un déficit de personal, pues el total de la plantilla aprobada no está cubierta, cumpliendo así la entidad con lo estipulado en el artículo 3 de la resolución 36/2010 que expresa que en la composición de la plantilla se debe asegurar que como mínimo el 80% de los trabajadores estén vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental. El Índice de personal productivo es de 4.62% por lo que la entidad cumple lo establecido por la

resolución 36/2010 que debe ser mayor o igual a cuatro (4). De lo contrario la entidad estaría incurriendo en un exceso de personal indirecto.

Fase 3. Diagnóstico

En esta fase se procede a la realización de un diagnóstico de la organización, a partir de la definición de los procesos tributarios analizados, la caracterización de los puestos, equipos y medios de trabajos, lo cual permite detectar los elementos que pueden incidir desfavorablemente en el desarrollo de la organización.

Definición de los procesos objeto estudio

El estudio se centrará en los procesos de servicios jurídicos y atención al contribuyente con el objetivo de determinar la plantilla necesaria en estas áreas, pues en la actualidad se valora que es insuficiente el personal que labora en las mismas atendiendo a la carga de trabajo con que se cuenta.

Caracterización de los puestos de trabajo

Los procesos de jurisdicción y atención al contribuyente cuentan con una estructura del personal distribuido de la forma siguiente:

- 1 Especialista Principal
- 8 Oficiales E de Gestión y Servicios Tributarios
- 3 Oficiales D de Gestión y Servicios Tributarios

Caracterización del puesto de trabajo de servicios jurídicos

Objetivo: recibir a todos los contribuyentes naturales y jurídicos para cualquier tipo de trámite que vayan a realizar y atender a los gestores cobradores de impuestos

Clasificación del puesto de trabajo

1. El grado de participación del hombre: Manual
2. Cantidad de trabajadores y su agrupamiento: Individual
3. Número de equipos: -
4. Grado de especialización: Especializado
5. Grado de movilidad: Estacionario
6. Equipamiento

Equipamiento básico: Materiales de oficina, buró

Equipo de trabajo: computadora

Caracterización del puesto de trabajo de atención al contribuyente

Objetivo: realizar los procedimientos de inscripción, actualización y baja del registro de contribuyentes de acuerdo a la legislación establecida, además de mantener actualizado el registro de contribuyentes, emitir las certificaciones fiscales que soliciten los contribuyentes y emitir las estadísticas del registro de contribuyentes.

Clasificación del Puesto de trabajo

1. El grado de participación del hombre: Manual
2. Cantidad de trabajadores y su agrupamiento: Individual
3. Número de equipos: Equipo único
4. Grado de especialización: Especializado
5. Grado de movilidad: Estacionario
6. Equipamiento

Equipamiento básico: materiales de oficina, buró

Equipo de trabajo: computadora

Teniendo en cuenta los elementos característicos de la entidad, las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores y directivos, además de las observaciones directas realizadas a las áreas de trabajo se pudo presenciar un conjunto de síntomas y debilidades existentes en la organización en el cual los trabajadores manifiestan que el tiempo de la jornada laboral no es suficiente para cumplir con los compromisos asumidos en las distintas actividades. Estos planteamientos se obtuvieron mediante entrevistas realizadas a los trabajadores que allí trabajan.

Luego de diagnosticados los procesos de estudio mediante una tormenta de ideas que llevó a cabo el grupo de trabajo se detectaron las posibles causas potenciales de esta problemática.

- déficit de personal en las áreas estudiadas
- bajo aprovechamiento de la jornada laboral

Paso 8. Estudio del aprovechamiento de la jornada laboral

Para realizar el análisis del aprovechamiento de la jornada laboral se empleó el muestreo de observaciones instantáneas en distintos departamentos que laboran en la entidad. La técnica se desarrolló a partir de las observaciones directas a los

trabajadores de forma aleatoria y discontinua a través de recorridos, definiendo los puntos de detención previamente desde los cuales se efectúa el recorrido visual a los trabajadores directos a la producción, registrando en qué tipo de clasificación de tiempo de la estructura de la jornada laboral se encuentra al instante de ser observado.

Para este paso se procedió a determinar el aprovechamiento de la jornada laboral en el departamento de jurídico donde la asesora jurídica pudo describir de forma detallada las actividades que realiza el trabajador, además de tener en cuenta algunas actividades no relacionadas con la tarea que realizan, que para este caso existen actividades no relacionadas con la tarea.

Dentro de las actividades que se relacionan con la tarea se encuentran las siguientes: Elaborar proyectos de resolución de recursos de reforma; elaborar las resoluciones y dictámenes de devoluciones de ingreso; dar números en el registro de depósito de jurídicas a los trámites; despalille y archivo de trámites; revisar los expedientes de devoluciones de ingresos y reformas; confección y envío de información; confeccionar la conciliación de finanzas; conciliar finanzas; imprimir tramites; elaboración de la información mensual; interpretar las normas jurídicas tributarias de tipo procedimentales; garantizar el cumplimiento del plan de divulgación jurídica; aprobar los proyectos de resoluciones que se sometan a la firma de la autoridad competente de la ONAT; representar a la ONAT ante otras instituciones administrativas y judiciales ; no existen tareas no relacionadas con sus actividades .

En la siguiente área de atención al contribuyente, se procedió a determinar el aprovechamiento de la jornada laboral donde la especialista principal pudo describir de forma detallada las actividades que realiza el trabajador, además de tener en cuenta algunas actividades no relacionadas que existen en este caso. Dentro de las actividades que se relacionan con la tarea se encuentran las siguientes:

Recibe, da charlas, explica y orienta a los contribuyentes.

- Confecciona todas las informaciones del área.
- Chequea y supervisa las funciones y el trabajo de sus subordinados.
- Hace divulgación activa a través de los medios de difusión.
- Recepción y Entrega de documentos:
 - inicio

- suspensiones Temporales
- bajas
- modificaciones
- cambio de Dirección
- renovación
- recepción de Declaración Jurada Parcial
- usufructuarios de Tierra.
- llenado de Registro de Ingreso y Gastos.

También realizan actividades como: Recepción de tramites de inicios, recepción de tramites de bajas, recepción de tramites de suspensión, recepción de tramites de cambios de dirección y incriminación de seguridad social, recepción de modificaciones, tramitar recursos de reformas .De las actividades no relacionadas con las tareas son las siguientes:

Recepción y entrega de documentos

- aplazamientos de Pago
- devoluciones
- recursos de Reforma
- certificado
- entrega de Talones de Arrendamiento
- notificación de Resoluciones de Deuda
- notificaciones de Solicitud de Aplazamiento

Debido a la estructura de la empresa, primeramente se aplicará el MOI en el departamento jurídico y luego en el departamento de atención al contribuyente, ya que estas áreas se encuentran una muy distante de la otra instalación.

Aplicación del MOI en departamento jurídico

Para la aplicación de esta técnica, primeramente se selecciona la actividad a normar, que en este caso corresponde al muestreo de observaciones instantáneas a 4(K) trabajadores de los que laboran en esa área.

Para la realización del estudio se utilizaron los pasos siguientes:

Diagrama de recorridos del normador

Como parte del diseño del estudio se confeccionó el diagrama de recorridos del normador, fijando la posición de cada puesto de trabajo a observar y la ruta (cerrada) a seguir por el observador, incluyendo en este caso el punto de inicio y fin de la misma **(Anexo 8)**.

Áreas a observar en cada punto

Tabla: puntos de detención

Puntos de detención	Áreas	Trabajadores
A,B,C	Jurídico	4

Para mostrar los puntos de detención, las áreas y la cantidad de trabajadores a observar.

Determinación del número de recorridos iniciales

$$N_R = \frac{N_i}{k} = \frac{100}{4} = 25 \text{ Recorridos completos}$$

Donde Ni: observaciones iniciales (100) y k: número de trabajadores. Se deben realizar 25 recorridos iniciales para efectuar el muestreo por observaciones instantáneas.

Realización de las observaciones iniciales

Comenzando con un muestreo de 100 observaciones iniciales, se efectuaron 25 recorridos iniciales de una duración aproximada de 5-30 minutos cada uno, comenzando a las 8:00 de la mañana, treinta minutos después de iniciada la jornada laboral y siguiendo la secuencia de la columna tres de la tabla de horarios aleatorios.

(Anexo 9)

Determinación del el número de observaciones necesarias **(Anexo 10)**

Tabla: observaciones en las que el obrero estuvo trabajando

De acuerdo a la muestra inicial el peso específico será 87 (p=87) por lo que el número de observaciones a realizar será:

$$Nd = 1600 \cdot \frac{(1-p)}{p} = 1600 \cdot \frac{(1-0.87)}{0.87} = 239.92 \approx 240 \text{ Observaciones}$$

Determinación del número de recorridos

Teniendo en cuenta que las 100 observaciones preliminares se realizaron con todo el rigor técnico requerido, será necesario realizar 140 (Nc) observaciones más para completar el estudio.

$$N_R = \frac{N_c}{k} = \frac{140}{4} = 35$$

N_R: número de recorridos

Determinación del horario del recorrido: Se obtuvieron los valores de igual forma por la tabla de números aleatorios.

Del muestreo por observaciones instantáneas se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla resumen siguiente, y que fueron procesados a través del procesador de datos de las técnicas de estudios de tiempos MedTrab.

Día	TN	TNN	Tamaño
1	87	13	100
2	130	10	140

Cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el

obrero $q = \frac{Q}{N} = 0,130$ Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba

trabajando el obrero $p = \frac{P}{N} = 0,870$ Número de observaciones a realizar según el primer

día $Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p} \right) = 240 \text{ observaciones}$

Tabla Recálculo de Nd

Días	P	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	87	100	0,87	87	100	0,87	239.08
2	130	140	0,93	217	240	0,90	177.78

Como el $N_{aj} > N_{dj}$ se detiene el MOI el día 2

<p>Cálculo de los límites</p> $\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.027$ <p>Límite Superior(LCS)</p> $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.982$ <p>Límite Central(LC)</p> $LC = p_{aj} = 0.900$ <p>Límite Inferior(LCI)</p> <p>-0.818</p> <p>No existen valores fuera de los límites.</p>	<p>Determinación de la precisión</p> <p>Precisión</p> $Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.043$ <p>Como la precisión final es $\leq 0,05$ es válido el muestreo.</p>
--	---

Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 90.42 \%$$

Se puede determinar que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral que está por encima de la norma que es de 85%, o sea estos trabajadores aprovechan altamente la jornada laboral, pudiéndose apreciar que el tiempo clasificado como no trabajado corresponde al no relacionado con la tarea (TTNR) al tener que hacer otras funciones necesarias pero no contempladas en sus cargos, lo cual se puede ver en el departamento jurídico donde laboran los 7 trabajadores, donde existe 4 asesores y 3 tramitadores, es decir que existen 3 tramitadores pero se quieren contratar 3 más por que hay demasiados contribuyentes en el municipio holguín, con los que están en la plantilla no son suficientes ellos aprovechan su jornada laboral a máximo pero debido a que tienen varios consejos populares algunos muy distantes, se le es difícil notificar a todos los deudores en el día, en cuanto a las asesoras, además de asesorar deben realizar otras funciones de información como, dar números en el registro de disposiciones jurídicas a los tramites y revisar los expedientes de devoluciones de

ingresos y recursos de reforma propias de otros técnicos que debieran hacerlas en el tiempo que requieren. Esto se verá con más detalles en el balance de carga y capacidad.

Aplicación del MOI en departamento de atención al contribuyente

Para la aplicación de esta técnica, primeramente se selecciona la actividad a normar, que en este caso corresponde al muestreo de observaciones instantáneas a 6(K) trabajadores de los que laboran en esa área.

Para la realización del estudio se utilizaron los pasos siguientes:

Diagrama de recorridos del normador

Como parte del diseño del estudio se confeccionó el diagrama de recorridos del normador, fijando la posición de cada puesto de trabajo a observar y la ruta (cerrada) a seguir por el observador, incluyendo en este caso el punto de inicio y fin de la misma **(Anexo11)**.

Áreas a observar en cada punto

Tabla: puntos de detención

Puntos de detención	Áreas	Trabajadores
A,B,C,D	Atención al contribuyente	6

Para mostrar los puntos de detención, las áreas y la cantidad de trabajadores a observar: Elaboración propia

Determinación del número de recorridos iniciales

$$N_R = \frac{N_i}{k} = \frac{100}{6} = 16.66 \approx 17 \text{ Recorridos completos}$$

Donde Ni: observaciones iniciales (100) y k: número de trabajadores. Se deben realizar 17 recorridos iniciales para efectuar el muestreo por observaciones instantáneas.

Realización de las observaciones iniciales

Comenzando con un muestreo de 100 observaciones iniciales, se efectuaron 17 recorridos iniciales de una duración aproximada de 5-30 minutos cada uno, comenzando a las 8:00 de la mañana, treinta minutos después de iniciada la jornada

laboral y siguiendo la secuencia de la columna tres de la tabla de horarios aleatorios. **(Anexo 12)**

Determinación del el número de observaciones necesarias

Tabla: observaciones en las que el obrero estuvo trabajando. **(Anexo 13)**

De acuerdo a la muestra inicial el peso específico será 88 (p=88) por lo que el número de observaciones a realizar será:

$$N_d = 1600 \frac{(1-p)}{p} = 1600 \cdot \frac{(1-0.88)}{0.88} = 218.18 \approx 219 \text{ Observaciones}$$

Determinación del número de recorridos

Teniendo en cuenta que las 100 observaciones preliminares se realizaron con todo el rigor técnico requerido, será necesario realizar 118 (Nc) observaciones más para completar el estudio.

$$N_R = \frac{N_c}{k} = \frac{118}{6} = 19.66 \approx 20$$

N_R: número de recorridos

Determinación del horario del recorrido: Se obtuvieron los valores de igual forma por la tabla de números aleatorios.

Del muestreo por observaciones instantáneas se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla resumen siguiente, y que fueron procesados a través del procesador de datos de las técnicas de estudios de tiempos MedTrab.

Día	TN	TNN	Tamaño
1	88	12	100
2	115	4	119

Cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el

obrero $q = \frac{Q}{N} = 0,120$ Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba

trabajando el obrero $p = \frac{P}{N} = 0,880$ Número de observaciones a realizar según el primer

$$Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p} \right) = 218.182 \text{ observaciones}$$

Tabla Recálculo de Nd

Días	P	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	88	100	0,88	88	100	0,87	218.18
2	115	119	0,97	203	219	0,93	120.43

Como el Naj > Ndj se detiene el MOI el día 2

<p>Cálculo de los límites</p> $\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.024$ <p>Límite Superior(LCS)</p> $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 1.003$ <p>Límite Central(LC)</p> $LC = p_{aj} = 0.930$ <p>Límite Inferior(LCI)</p> $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.857$ <p>No existen valores fuera de los límites.</p>	<p>Determinación de la precisión</p> <p>Precisión</p> $Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.037$ <p>Como la precisión final es $\leq 0,05$ es válido el muestreo.</p>
---	---

Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral

$$AJL = paj * 100\% = 92.69\%$$

Se puede determinar que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral que está por encima de la norma que es de 85% lo cual se puede ver que en el departamento de atención al contribuyente o sea estos trabajadores aprovechan altamente la jornada laboral, pudiéndose apreciar que el tiempo clasificado como no trabajado corresponde al no relacionado con la tarea (TTNR) al tener que hacer otras funciones necesarias pero no contempladas en sus cargos, lo cual se puede ver en esta área que existen 6 trabajadores y tienen 2 de contrato el cual no es por tiempo

indefinido, es decir temporal, en cuanto a la especialista hace otras funciones como hacer citaciones, divulgaciones a través de los medios masivos, propias de otros técnicos que debieran hacerlas en el tiempo que se requiere.

Paso 9. Estudio de la carga y la capacidad

Para verificar la otra causa se procedió a analizar el balance carga - capacidad de las áreas seleccionadas por la empresa, permitiendo conocer que cantidad de personas se necesitan realmente para lograr cumplir con los planes determinados.

Para la cual manifiestan los trabajadores que el personal no es suficiente para desarrollar sus actividades por que existe una sobrecarga de las actividades por ello se procedió a calcular la carga de trabajo por trabajador en el departamento jurídico y el departamento de atención al contribuyente en materia de oficina, para esta se aplicó un auto fotografía a cada trabajador de los departamentos jurídico y atención al contribuyente la cual se evidencia en los **(Anexo 14, 15, 16, 17)**.

A partir de la duración de las actividades (horas) por la frecuencia (número de veces que se repite), se pudo determinar la carga, los dos departamentos trabajan 6 días a la semana con una jornada laboral de 8 horas y una de 9 horas no trabajan los domingos por lo que trabajan 24 días al mes, por sugerencia de la dirección se determinó la carga de las tareas imprevistas a partir del 10% del total de las cargas periódicas y eventuales. Las tareas realizadas por el departamento jurídico y sus duraciones fueron supervisadas por el equipo de trabajo, donde se eliminaron las que no tenían ningún fundamento ya que no existen tareas eventuales, ni imprevistas.

El calculo de la capacidad se realizó a través del fondo de tiempo establecido por la empresa para los trabajadores de la UEB, el cual es de 190.6 horas al mes, que multiplicado por los doce meses de trabajo al año, se obtiene que el fondo de tiempo total es de 2287.2 horas al año.

Para el caso de los notificadores se analizó de la forma siguiente, mediante una tormenta de ideas con la sub directora del municipio holguín y las especialistas tributarias que para los tres en plantilla se vio que no efectúan los aportes al presupuesto por los impuestos que deben realizar, lo que genera incremento del nivel

de incumplimientos, en estos momentos se quiere contratar a tres notificadores adicionales y aun así es puede que sea insuficiente para llegar a los deudores, teniendo en cuenta que trimestralmente se debe llegar a todos los incumplidores donde solo alcanza una efectividad de disciplina de pago el municipio de holguín (39.2%) y del 85% que se establece como mínimo de alcance, faltándole por actuar 1 247 deudores en el primer trimestre del actual año, esta necesidad de plantilla se ha podido determinar, teniendo en cuenta que el municipio tiene una complejidad, de consejos popular distantes dentro de ellos tienen extensiones lo cual le resulta lejano a veces en dependencia del consejo en que se encuentra .

Paso 10. Determinación del número de trabajadores necesarios

Después de determinar la carga de trabajo y el fondo de tiempo para los cargos estudiados en cada una de las áreas, se determinó la cantidad de trabajadores necesarios por cada uno de los cargos dividiendo la carga de trabajo entre el fondo de tiempo (ambos en igual período de tiempo) los cuales quedaron de la siguiente manera, en le área jurídica se mostro que hace falta un trabajador más para los asesores, porque algunos de ellos como la asesora legal tributaria*C* especialista principal, que sus tareas están sobrecargadas , en cuanto a las asesoras legal tributarias*C* pueden cumplir con sus obligaciones en la jornada, el análisis de los tramitadores de documentos se vio mediante una tormenta de ideas la cual se determinó que aparte de los 3 tramitadores que están en plantilla, se necesitaban más para esa función por tanto se quiere exista 3 tramitadores más de contrato para esta tarea en cuanto al balance carga – capacidad de los asesores se arrojaron los resultados siguientes:

Cargos	Carga total (horas/año)	$N=Q/Ft$ Calculada	N Decidido
Asesora legal tributaria* C*	5016	2.1930	3
Asesora legal tributaria *C* Esp. Principal	3539.04	1.5478	2

En el departamento de atención al contribuyente se pudieron ver los resultados para ello se especifica que necesitan un trabajador mas por que con seis que laboran allí no pueden terminar las actividades previstas en la jornada laboral puede ver se que la especialista de atención al contribuyente sus tareas están sobrecargadas.

Cargos	Carga total (horas/año)	N=Q/Ft Calculada	N Decidido
Oficial D en Gestión y Servicios Fiscales. Especialista Principal	5612.64	2.4539	3
Oficial "E" en Gestión y Servicios Fiscales	9980.3	4.3635	5

Se puede ver que para ello se decidió por 8 trabajadores ya calculado en la auto fotografía visto en el anexo anterior.

Paso 11. Valoración comparativa de los resultados

Mediante la auto fotografía se demostró la cantidad aproximada de trabajadores que hacen falta en cada departamento lo cual arrojó que en el área jurídica la fuerza de trabajo esta sobre cargada, debido a que el total de cargas a realizar son mayores que la capacidad por cada uno de los trabajadores, la cual se determinó que se necesita tres notificadores y una asesora en el área jurídica, en cuanto al departamento de atención al contribuyente se incrementaron dos trabajadores más ah esa área. Pues los cuatro trabajadores existentes a pesar de tener un favorable aprovechamiento de la jornada laboral no son suficientes para cumplir con la jornada diaria.

Aunque no se realizó la auto fotografías por la necesidad que con la observación directa, revisión bibliográfica y datos históricos podemos ver su previo análisis, por tanto se determinó mediante una tormenta de ideas con la sub directora del municipio holguín y las especialistas tributarias de esa área se determinó el análisis de los 3 tramitadores de documentos, el cual se decidió que hace falta la necesidad de incrementar 3 cargos nuevos, ya que los contribuyentes tienden a aumentar el registro de contribuyentes.

En el área de atención al contribuyentes también existe una fuerza de trabajo que esta sobre cargada, aunque aprovechan la jornada laboral, algunos de sus trabajadores no

pueden cumplir con sus tareas ya que la carga es mayor que la capacidad lo cual indica que para la especialista de atención al contribuyente le hace falta 2 trabajadores más, en cuanto a las oficiales de servicios tributarios cumplen perfectamente sus obligaciones.

Fase 4. Aplicación y Ajuste

En esta fase se realizó un análisis de elementos que más estaban incidiendo en estos departamentos los cuales se ve que existe una fuerza de trabajo sobre cargada en sus tareas por lo que se definió inicialmente aplicar planes de acción (**Anexo 18**) al accionar en la organización.

Paso 12. Análisis integral de los problemas de la organización

En este paso se deben citar todos los problemas que están afectando el desempeño de la organización, pero en este caso como fue solo interés del estudio justificar la necesidad del personal, en cada departamento que se estudió esto se centrará el paso en la aplicación del número de trabajadores necesarios.

Paso 13. Definición e implementación de medidas correctivas

Se demostró utilizando la técnica de auto fotografía y otras como tormentas de ideas para el proceso perteneciente a la área jurídica y atención al contribuyente el aprovechamiento de la jornada laboral es favorable; Por lo que se propone como solución en este proceso aumentar más trabajador en cada departamento de forma general a partir de las soluciones planteadas se podrá elevar el desempeño de la organización.

Después de obtener los resultados del estudio, la empresa debe extender el proceso a las restantes áreas y sentar las bases en cubrir la plantilla o el reordenamiento laboral en las demás áreas que deberían realizar en los próximos meses. Para ello deben cumplir además con la Resolución 36/2010 MTSS, Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Para evaluar los resultados de la implementación, se deben realizar nuevos estudios de aprovechamiento de la jornada laboral y cálculo de la carga de trabajo de forma

periódica, para así poder constar con el personal necesario; así como garantizar supervisiones para controlar el cumplimiento de las funciones redistribuidas y de los procedimientos y métodos de trabajo.

Paso 14. Implantación de los mecanismos de control

La dirección debe realizar un seguimiento sistemático al cumplimiento de las acciones tomadas en la implementación. En caso de que los resultados de la implantación no sean los deseados, se deben realizar los ajustes pertinentes y monitorear la evolución de dichos ajustes, evaluando el impacto que provocarían. Se establecerán 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, 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.

La entidad deberá continuar el estudio de organización del trabajo. Se le debe dar seguimiento a las soluciones propuestas, debido a que estas pueden ser una vía para lograr un mejor desempeño de la organización. Se mantendrá un monitoreo en las áreas objeto de estudio realizando estudios de aprovechamiento de la jornada laboral de forma periódica.

Paso 15. Análisis y ajuste

A partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se considera pertinente tomar un conjunto de medidas técnico organizativo que permitan perfeccionar el trabajo en las áreas estudiadas que así lo requieren, teniendo que incrementar el número de trabajadores (de ahí el número de trabajadores decididos), las cuales se muestran a continuación:

1. Revisar las variables que condicionan la carga de trabajo (frecuencia y duración) en busca de reservas que permitan optimizar el tiempo de trabajo.

2. Completar la platilla de cada área con los trabajadores necesarios de forma tal que se logre un equilibrio en las cargas de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior se decidió realizar una propuesta de ajustes a partir de lo planteado en las dos primeras medidas como consecuencia se logró un mayor equilibrio de las cargas de trabajo para reducir las sobrecargas. En la tabla se muestran como ejemplo los resultados obtenidos del reajuste de funciones.

De esta forma quedan los resultados:

Área	Numero de trabajadores actual	Numero de trabajadores necesarios
Jurídica	7	11

Viendo los resultados más detallados podemos decir que deben sumar 4 trabajadores que apoyen esa área, dándole 3 notificadores o más, principalmente a los tramitadores de documentos ya que tienen 19000 contribuyentes en la provincia, lo cual se dividen en consejos populares y extensiones en cuanto a las asesoras legales tributarias se le debe agregar un asesor legal tributario “E” VIII para esta área.

Área	Numero de trabajadores actual	Numero de trabajadores necesarios
Atención al contribuyente	6	8

De esta forma pasa igual con el departamento de atención al contribuyente se debe apoyar con 2 trabajadores en esta área, dándole un apoyo general a las especialistas de atención al contribuyente que son las que más fuerzas de trabajo tienen para así completar a la plantilla los trabajadores que faltan y definir su contrato con la empresa.

VALORACIÓN ECONÓMICO- SOCIAL

La investigación constituye una alternativa para la materialización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido en la ONAT Municipio Holguín, entre otros aspectos, por el desarrollo de acciones en caminadas a determinar las plantillas necesarias en las diferentes esferas empresarial, entre las que se ofrece un procedimiento para la determinación de plantillas de cargos necesarias en las áreas de jurídica y atención al contribuyente ya que estas son de oficina y contribuir al proceso de reordenamiento laboral que se lleva a cabo en el país.

Desde el punto de vista económico se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- se ofrece un procedimiento para la determinación de plantillas necesarias en las áreas de jurídica y atención al contribuyente lo que constituye una herramienta muy valiosa para especialistas y directivos ajustables en otras esferas de los servicios y de carácter cíclico para la organización.
- constituye una vía para solucionar los problemas detectados y mejorar los servicios de la entidad, ya que ahorra en invertir para el pago de consultores externos para el desarrollo del estudio
- valor económico Tramitador documentos 295.00 por 3 cargos 885.00, más 6.00 CUC Estimulo por 3 cargos - 18.00 CUC, mas 12.60 por 3 - 37.80 CUC de alimentación, mensual
- valoración económica que constituye el incremento de plantilla, para 2 cargos que se proponen 840.00 mensuales en moneda nacional, más 20.00 por concepto de estimulación en CUC, mas 25.60 en CUC por concepto de pago de alimentación

Desde el punto de vista social se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- mejor interrelación entre los directivos y trabajadores de la entidad
- constituye una vía para solucionar los problemas detectados, lograr una excelente prestación de servicios a los clientes, así como una adecuada carga de trabajo por cada trabajador; proporcionando de esta manera, mayores niveles de satisfacción de los clientes y del personal que labora en la entidad

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de aplicar un procedimiento de organización del trabajo que permita determinar la plantilla necesaria en las condiciones actuales, identificar los problemas que se encuentran afectando el desarrollo de la misma y proyectar las soluciones de forma tal que proporcionen mejoras en la organización. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La síntesis de los elementos fundamentales y el análisis de las diferentes definiciones, conceptos y teorías utilizadas, unido al procedimiento empleado para el estudio de la organización del trabajo, sirvieron de punto de partida para el desarrollo de la investigación.
2. El procedimiento diseñado para esta investigación, constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teórico-metodológica al problema profesional formulado, por lo que queda demostrada su factibilidad, al permitir a los miembros de las organizaciones la determinación del número de trabajadores necesarios integrándolo con un enfoque sistémico.
3. Se determinó la cantidad de trabajadores necesarios así como se proyectaron estrategias para el mejoramiento organizacional.
4. La consulta bibliográfica sobre el tema permitió conocer la importancia de la organización del trabajo para las empresas y en especial para la ONAT del municipio Holguín.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Continuar y perfeccionar el estudio de organización del trabajo realizando análisis periódicos de sus resultados en el consejo de dirección de la entidad.
2. Darle seguimiento a los indicadores necesarios para lograr un proceso de mejora continua en el proceso tributario analizado.
3. Continuar realizando el cálculo de la plantilla necesaria en el resto de las áreas de la empresa, con el objetivo de determinar con exactitud la misma.
4. Extender a los restantes municipios de la provincia la aplicación del procedimiento de cálculo de la plantilla empleado en la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

1. Almaguer Medero, D. E. (2012). Determinación de las necesidades de personal en los procesos tributarios de la ONAT municipio Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
2. Alonso Becerra, A. y o. (2006). Ergonomía (Félix Varela y Academia ed.).
3. Anónimo. Ingeniería Industrial, métodos, tiempo y movimiento (Editorial Felix Varela ed.).
4. autores, C. d. (2011). Organización del trabajo Estudio de tiempos (Editorial Félix Varela ed. Vol. Tomo II).
5. Autores, C. d. (2011). Organización del trabajo Ingeniería de métodos
6. (Vol. Tomo I).
7. Carmenate Aguilar, J. A. (2014). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organizac ión del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
8. Cuesta Santos, A. (1990). Organización del trabajo y psicología social (Editorial Ciencias Sociales ed.). La Habana:.
9. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (Tercera edición corregida y ampliada, Félix Varela y Academia ed.).
10. De Miguel Guzamán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino turístico Holguín. Tesis de opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
11. De Miguel Guzamán, M. (2007). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
12. De Miguel Guzamán, M. (2007). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo,.
13. Decreto Ley Nº 281 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (2007).
14. Díaz, M. V. (2007). Transformación de la profesión de los recursos humanos en Puerto Rico: retos y competencias necesarias. Informe de proyecto en

cumplimiento parcial de los requisitos para el grado maestro en administración de empresas especialidad recursos humanos, Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico.

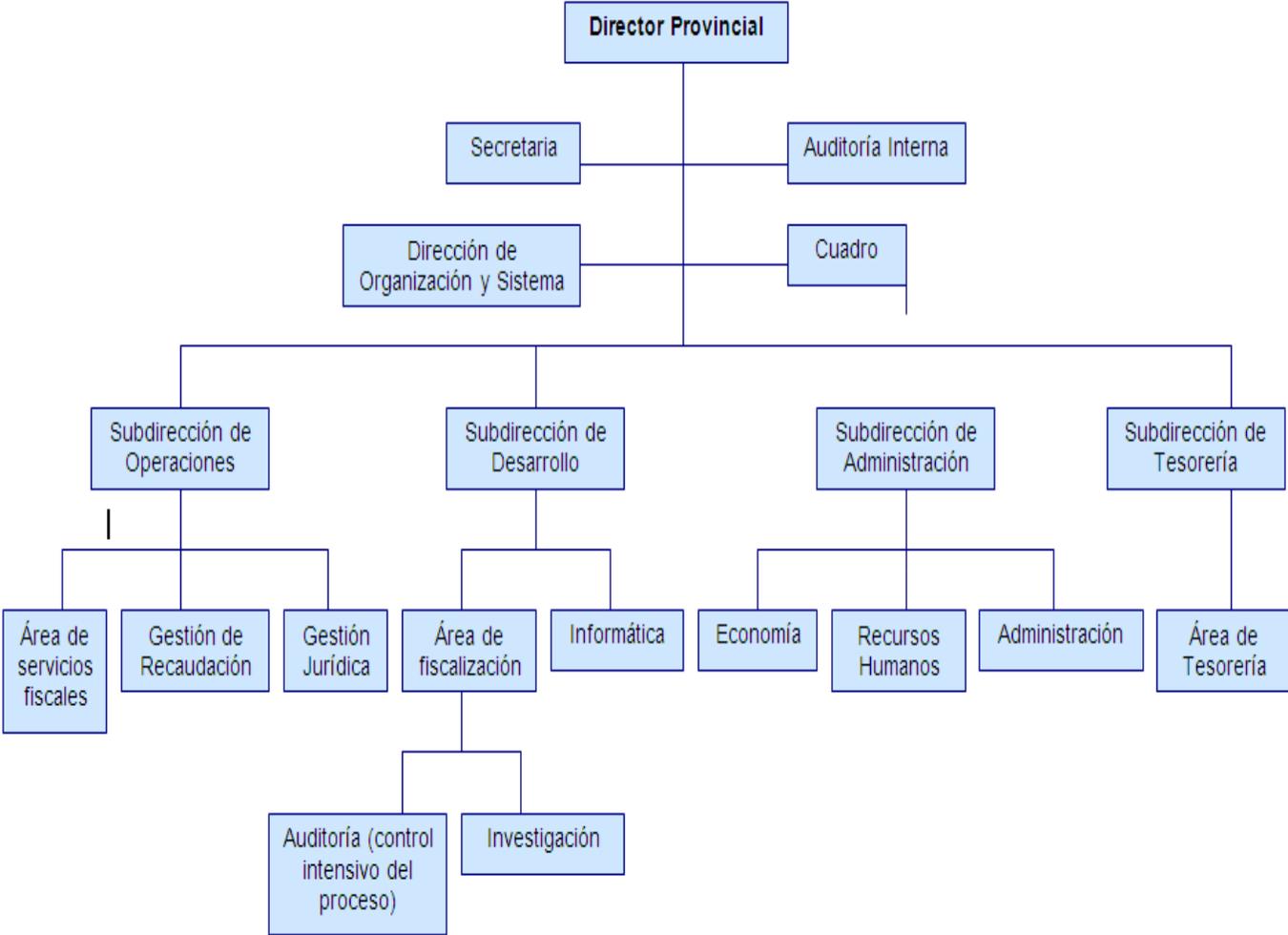
15. González Rodríguez, L. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable. In C. Universidad de la Habana (Ed.). La Habana, Cuba.
16. Guadarrama Gonzáles, P. (2012). Dirección y asesoría de la investigación científica (Ciencias Sociales ed.).
17. Hernández Pupo, A. A. (2013). Estudio de organización del trabajo en la Empresa Intermar, S.A. de Holguín. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
18. IEIT. (1999). Normación del trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
19. IEIT. (2010). Hombre y Trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
20. Infante Solórzano, X. (2009). Adaptación y aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. Tesis en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial
21. Internacional del Trabajo, O. (2014). Cambios en el mundo del trabajo. <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-c.pdf>. Retrieved febrero, 2014
22. Marsán Castellanos, J. (1987). La organización del trabajo (Vol. 1).
23. Marsán Castellanos, J. y. o. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos (Vol. Tomo 2). La Habana.
24. Marsán Castellanos, J. y. o. (2011). Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. (Vol. Tomo 1). La Habana.
25. Marx, C. (1875). Carlos Marx: Crítica del Programa de Gotha, en obras escogidas de C. Marx y F. Engels (1963) (Vol. Tomo I, II, III). La Habana.
26. MedTrab. (2005). Procesador de datos de las técnicas de estudio de tiempos para la normación del trabajo. Copyright Reserved

27. Mendez Fuentes, D. (2013). Estudio de organización del trabajo en la Unidad de Servicios Técnicos Holguín de la Sucursal TRANSTUR Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
28. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad de Ingeniería Industrial.
29. MTSS Resolución 36/2010. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos (2010).
30. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario (2007).
31. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos (2007).
32. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación (2007).
33. Nieves Julbe, A. F. (2000). Propuesta de un sistema de cálculo estadístico para calcular el número de trabajadores: Su aplicación en la industria turística. Tesis Presentada en Opción al Grado Académico de Máster en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
34. Nieves Julbe, A. F. (2002.). Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras. Tesis para optar por el título de máster, Universidad de Holguín., Holguín. Cuba.
35. Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
36. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011).
37. Ley No.73/1994 del Sistema Tributario (1994).

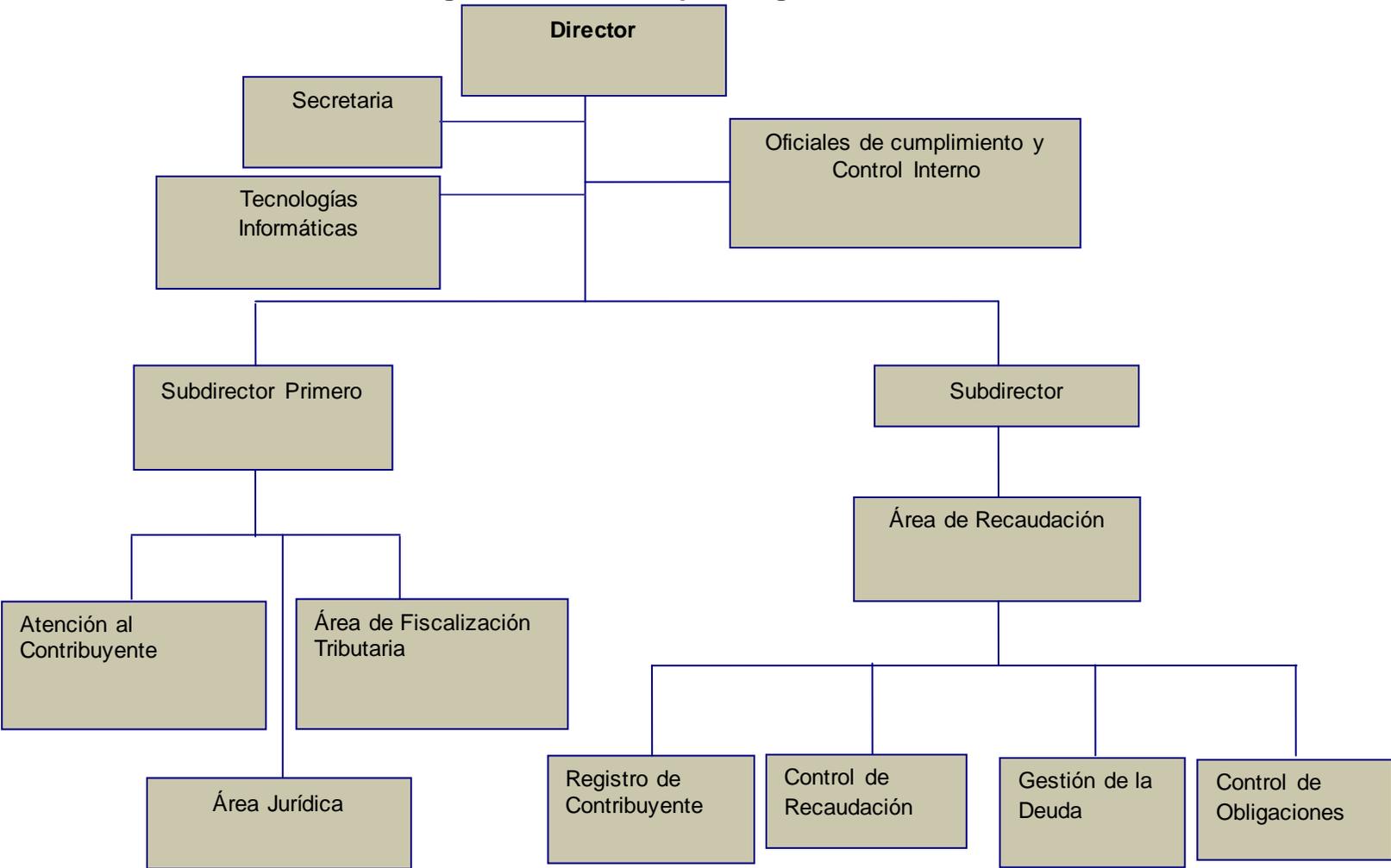
38. Resolución No 26/06 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo (2006).
39. Rigol Madrazo, L. M. (2009). Tecnología para desarrollar un programa de mejora continua de la calidad del servicio en instalaciones turísticas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
40. Rigol Madrazo, L. M. (2012.). Estudio de organización del trabajo en empresas cubanas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
41. Rivas Góngora, E. (2007). Aplicación de 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. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
42. Tur Reyes, G. (2013). Procedimiento para la determinación de la necesidad de personal. caso de estudio: Sucursal SEISA Holguín. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
43. Werther, W. D., K. . . (1991). Administración de personal y recursos humanos.
- Referencias
- Almaguer Medero, D. E. (2012). *Determinación de las necesidades de personal en los procesos tributarios de la ONAT municipio Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Alonso Becerra, A. y o. (2006). *Ergonomía* (Félix Varela y Academia ed.).
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Tercera edición corregida y ampliada, Félix Varela y Academia ed.).
- De Miguel Guzmán, M. (2007). *Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo*,.
- Decreto Ley N° 281 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (2007).
- González Rodríguez, L. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable. In C. Universidad de la Habana (Ed.). La Habana, Cuba.

- Infante Solórzano, X. (2009). *Adaptación y aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17*. Tesis en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial
- Marsán Castellanos, J. y. o. (2011). *Organización del trabajo. Estudio de tiempos* (Vol. Tomo 2). La Habana.
- Marx, C. (1875). *Carlos Marx: Crítica del Programa de Gotha, en obras escogidas de C.Marx y F.Engels(1963)* (Vol. Tomo I, II, III). La Habana.
- NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario (2007).
- NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos (2007).
- Nieves Julbe, A. F. (2008). *La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo.*, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- ResoluciónNo26/06 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo (2006).
- Rivas Góngora, E. (2007). *Aplicación de 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*. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

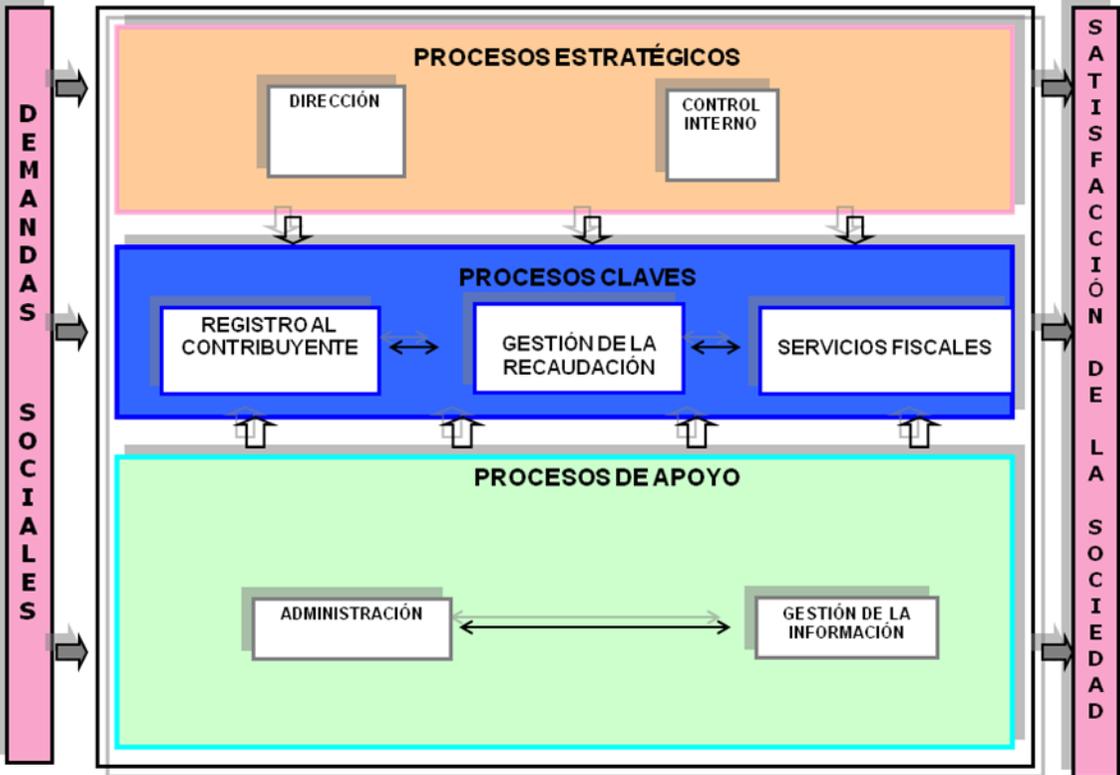
Anexo 1: Estructura Organizativa de la Dirección Provincial de la ONAT Holguín



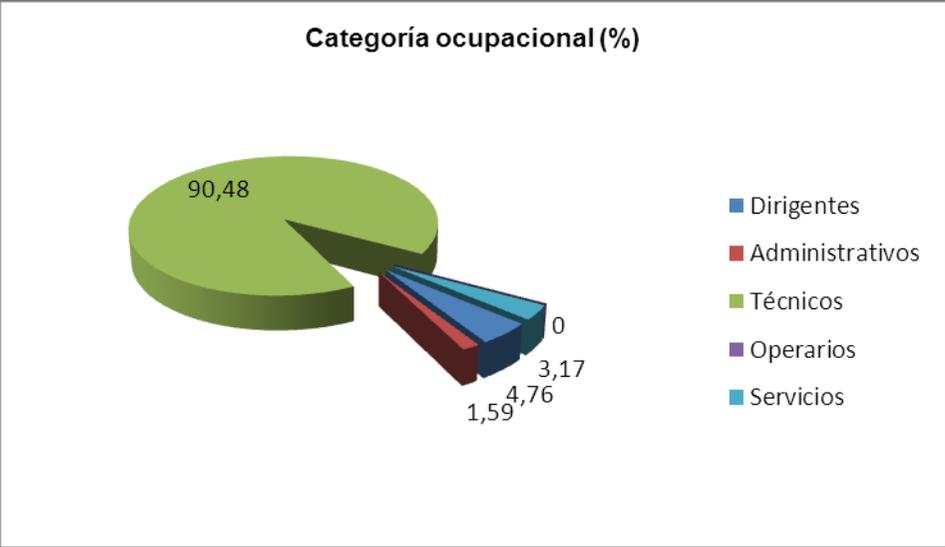
Anexo.2 Estructura organizativa municipio Holguín



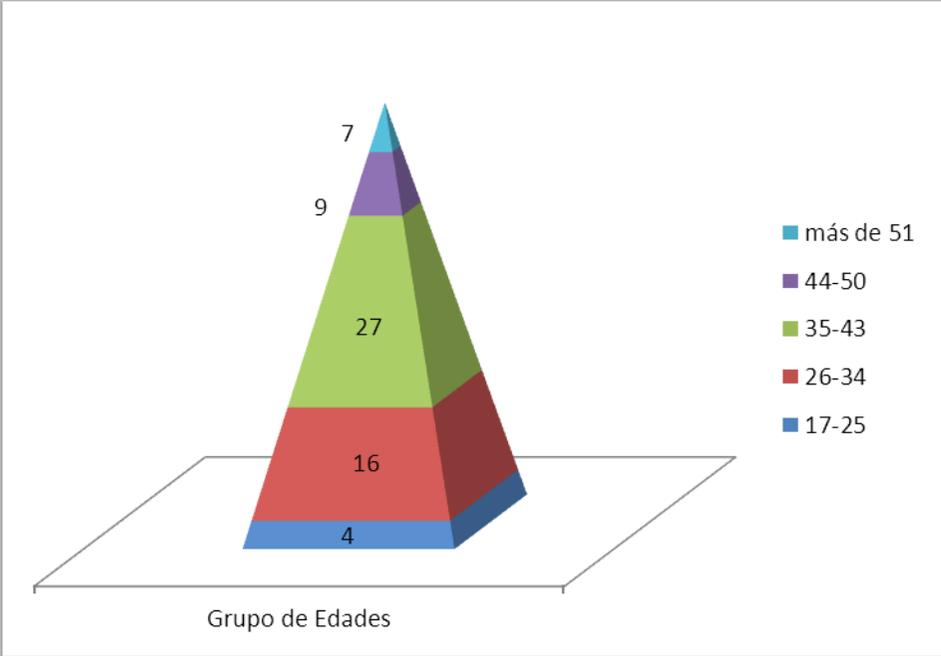
Anexo.3 Mapa de procesos



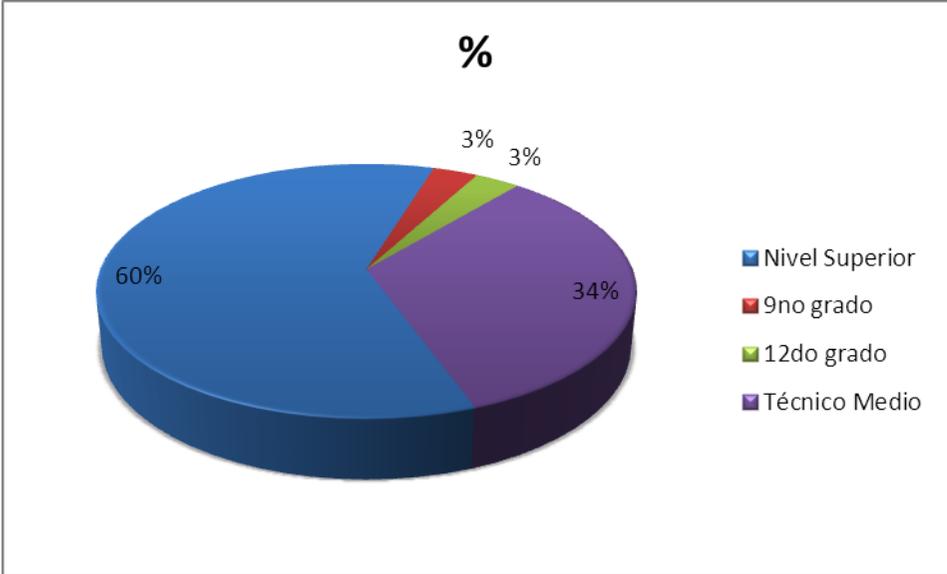
Anexo.4 Plantilla cubierta por categoría ocupacional.



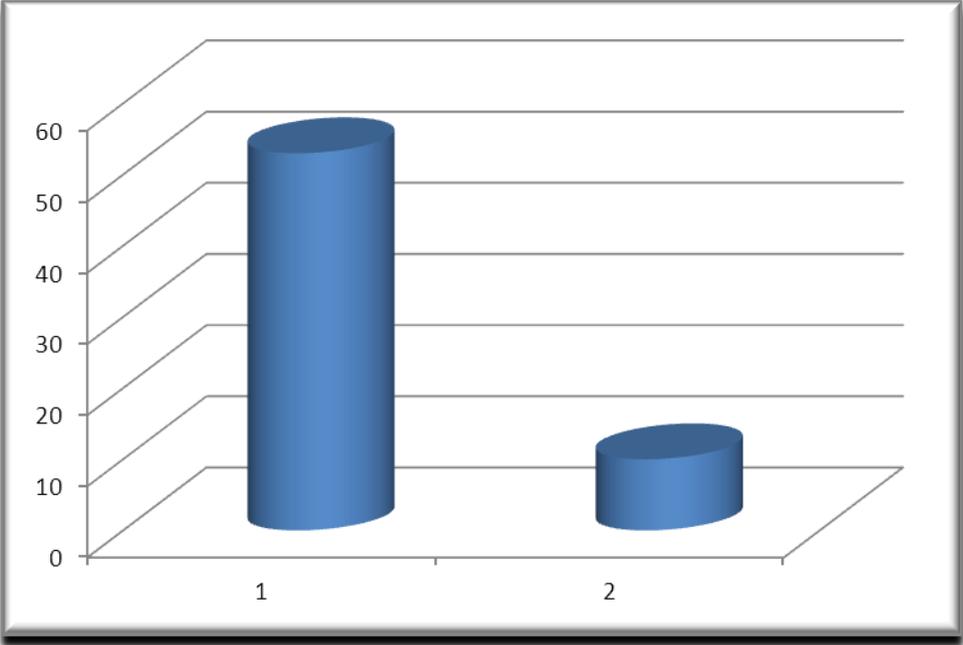
Anexo.5 Plantilla cubierta por grupo de edades.



Anexo. 6 Plantilla cubierta por nivel de escolaridad.



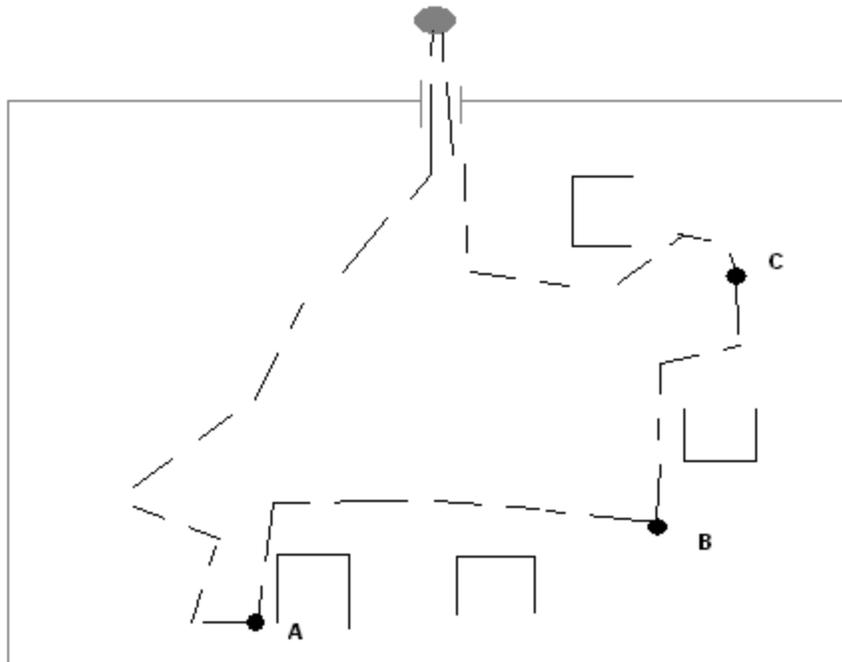
Anexo.7 Plantilla cubierta por sexo.



Leyenda:

- 1 femenino
- 2 masculino

Anexo .8 Diagrama de recorrido



Leyenda:

-  Punto de inicio y final
-  Puntos de detención
-  Puestos de trabajo

Anexo .9

Tabla: observaciones iniciales

Recorrido	Horario de comienzo	Puntos de detención	Observaciones
-----------	---------------------	---------------------	---------------

1	8:30	A,B,C	4
2	8:35	A,B,C	4
3	8:45	A,B,C	4
4	9:10	A,B,C	4
5	9:25	A,B,C	4
6	9:40	A,B,C	4
7	9:55	A,B,C	4
8	10:05	A,B,C	4
9	10:25	A,B,C	4
10	10:35	A,B,C	4
11	10:50	A,B,C	4
12	11:10	A,B,C	4
13	11:25	A,B,C	4
14	11:40	A,B,C	4
15	12:05	A,B,C	4
16	1:50	A,B,C	4
17	2:20	A,B,C	4
18	2:35	A,B,C	4
19	2:55	A,B,C	4
20	3:15	A,B,C	4
21	3:45	A,B,C	4
22	3:55	A,B,C	4

23	4:15	A,B,C	4
24	4:45	A,B,C	4
25	5:10	A,B	4

Anexo .10

Tabla: observaciones en las que el obrero estuvo trabajando

Recorrido	Cantidad de trabajadores	Veces trabajando
1	4	3
2	4	4
3	4	3
4	4	3
5	4	4
6	4	4
7	4	3
8	4	4
9	4	3
10	4	4
11	4	3
12	4	4
13	4	3
14	4	4
15	4	3

16	4	4
17	4	3
18	4	3
19	4	1
20	4	2
21	4	3
22	4	3
23	4	3
24	4	2
25	4	2

Anexo.12**Tabla:** observaciones iniciales

Recorrido	Horario de comienzo	Puntos de detención	Observaciones
1	8:30	A,B,C,D	6
2	8:45	A,B,C,D	6
3	9:05	A,B,C,D	6
4	9:15	A,B,C,D	6
5	9:45	A,B,C,D	6
6	9:55	A,B,C,D	6
7	10:00	A,B,C,D	6
8	10.15	A,B,C,D	6
9	10:35	A,B,C,D	6
10	10:40	A,B,C,D	6
11	10:45	A,B,C,D	6
12	11.00	A,B,C,D	6
13	11:30	A,B,C,D	6
14	12.05	A,B,C,D	6
15	2:30	A,B,C,D	6
16	2:55	A,B,C,D	6
17	3:25	A,B	4

Anexo.13

Tabla: observaciones en las que el obrero estuvo trabajando

Recorrido	Cantidad de trabajadores	Veces trabajando
1	6	6
2	6	5
3	6	6
4	6	4
5	6	5
6	6	6
7	6	5
8	6	5
9	6	6
10	6	5
11	6	4
12	6	6
13	6	5
14	6	6
15	6	4
16	6	5
17	6	5

Empresa: ONAT		Dirección: departamento jurídico			
Cargo: Asesora legal tributaria C		Nombre: Yadira Iglesias Ríos			
No.	tareas	frecuencia	Veces que se rep en el año	tiempo(horas)	Q anual(horas)
1	Imprimir los tramites	Diaria	288	3	864
2	Elaborar recursos de reformas	Diaria	288	2	576
3	Elaborar las resoluciones y dictámenes de devoluciones de ingresos	Diaria	288	2	576
4	Dar números en el registro de disposiciones jurídicas a los tramites	Diaria	288	0,5	144
5	Revisar los expedientes de devoluciones de ingresos y recursos de reforma	Diaria	288	1	288
6	Hacer la información mensual	Mensual	12	6	72
7	Confección de TH-55 de devoluciones y ingresos	Diaria	288	1	288
8	Comunicación y colaboración	Diaria	288	2	576
9	Confeccionar la conciliación de finanzas	Mensual	12	4	48
10	Conciliar finanzas	Mensual	12	6	72
	Carga				3539.04
	Fondo de tiempo				2287.2
	N=Q/Ft				1,54732

Anexo.15 Auto fotografía

Empresa: ONAT		Dirección: departamento jurídico			
Cargo: Asesora jurídica		Nombre: Yarima Gonzales Méndez			
No.	tareas	frecuencia	Veces que se rep en el año	tiempo(horas)	Q anual(horas)
1	Resolución de recursos de reforma	Diaria	288	4	1152
2	Dar numero en el protocolo de resoluciones	Diaria	288	0.5	144
3	Elaboración de resoluciones y devoluciones ingresos	Diaria	288	2	576
4	Impresión de tramites	Diaria	288	3	864
5	Elaboración de la información mensual	Mensual	12	8	96
6	Despalle y archivos de tramites	Diaria	288	1	288
7	Confección de TH-55 de devoluciones y ingresos	Diaria	288	3	864
8	Revisión de expedientes de recursos y devoluciones	Diaria	288	2	576
	Carga				5016
	Fondo de tiempo				2287.2
	N=Q/Ft				2.1930

Anexo.16 Auto fotografía

Empresa: ONAT		Dirección: Atención al contribuyente			
Cargo: Especialista de atención al contribuyente		Nombre: Ivett Vidal			
No.	tareas	frecuencia	Veces que se rep en el año	tiempo(horas)	Q anual(horas)
1	Atención al contribuyente	Diaria	288	0.5	144
2	Recepción de tramites	Diaria	288	2	576
3	Hacer informaciones	Diaria	288	0.5	144
4	Participación en consejos	Mensual	12	4	48
5	Participación en la CTA	Diaria	288	1	288
6	Chequeo diario del departamento	Diario	288	1	288
7	Chequeo de los tramites diarios	Diaria	288	4	1152
8	Despacho diarios de tramites en RC	Diaria	288	3	864
9	Recepción de bajas	Diaria	288	2	576
10	chequeo de tramites con problemas	Mensual	12	6	72
11	Hacer citaciones	Diaria	288	1	288
12	Hacer divulgaciones a través de los medios masivos	Diaria	288	2.3	662.4
13	Entregar vectores	Anual	1		1
	Carga				5612.64
	Fondo de tiempo				2287.2
	N=Q/Ft				2,4539

Anexo.17 Auto fotografía

Empresa: ONAT		Dirección: Atención al contribuyente			
Cargo: Oficial "E" en Gestión y Servicios Fiscales		Nombre: María céspedes Rodríguez			
No.	tareas	frecuencia	Veces que se rep en el año	tiempo(horas)	Q anual(horas)
1	Recepción de tramites inicios	Diaria	288	0.5	144
2	Recepción de tramites bajas	Diaria	288	0.5	144
3	Recepción de tramites suspensión	Diaria	288	1	288
4	Recepción de tramites cambios de dirección y inscripción de seguridad social	Mensual	12	6	72
5	Dar atención a quejas inquietudes de los contribuyentes	Diaria	288	2	576
6	Recepción de modificaciones	Diario	288	3	864
7	Recepción de declaración jurada	Diaria	288	4	1152
8	Llenado de registros de ingresos y gastos	Diaria	288	2	576
9	Recepción de tramites de devoluciones	Diaria	288	2	576
10	Recepción de tramites de certificado	Diaria	288	1	288
11	Actualización de murales del área	Diaria	288	0.5	144
12	Recepción de tramites de renovación	Diaria	288	4	1152
13	Atención notificaciones de resoluciones	Anual	1	1	1
14	Revisión de expedientes de contribuyentes	Diario	288	1	288
15	Confeción del plano de trabajo	Mensual	12	6	72
16	Auto preparación	Diario	288	0.5	144

17	Entregar talonarios de arrendamiento	Diario	288	2	576
18	Atención a usufructuarios	Diario	288	3	864
19	Participación de consejos de CTA	Diario	288	4	1152
	Carga				9980.3
	Fondo de tiempo				2287.2
	N=Q/Ft				4.363

Anexo.18 Plan de acción

No	Acciones	Fecha	Responsable	Ejecuta
1	Crear un sistema de emulación entre los trabajadores teniendo en cuenta un conjunto de indicadores, que permita estimular a los que obtengan mayor cantidad de méritos.	Julio - septiembre 2014	Especialista Principal	Especialista Principal y trabajadores
2	Planificar un mantenimiento sistemático a las computadoras para que no se deterioren y puedan ser utilizadas por un mayor tiempo	Mensualmente	Directora	Informático
3	Capacitar a los directivos y trabajadores de la entidad con el objetivo de que estos conozcan la importancia de la disciplina laboral y de velar por su cumplimiento, además de la incidencia que ello tiene en el cumplimiento de planes productivos	Junio – Julio 2014	Especialista Principal	Directivos
4	Realizar sistemáticamente estudios que verifiquen si aprovechan la jornada laboral en los procesos	Trimestralmente	Especialista Principal	Técnica de dirección
5	Aplicar sanciones para eliminar las pérdidas de tiempo por indisciplinas laborales e incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral	Junio – Julio 2014	Directora	Especialista Principal
6	Programar cursos, conferencias o talleres con la Universidad para capacitar a los directivos y trabajadores acorde a las necesidades de capacitación de la entidad y el interés de los mismos	Septiembre – 2014	Especialista Principal	Trabajadores
7	Programar cursos, conferencias o talleres para capacitar a los directivos para que estos comprendan la necesidad de desarrollar una buena gestión para así aumentar la calidad de la organización	Septiembre – 2014	Especialista Principal	Directivos

