

Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Gerencia Comercial perteneciente a La División Territorial COPEXTEL Holguín.



Autor: Ennis Rodríguez Clemente
Tutor (a): Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán

Holguín
Junio 2011

PENSAMIENTO

"Por más difícil que se nos presente una situación, nunca dejemos de buscar la salida, ni de luchar hasta el último momento. En momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento".

Albert Einstein

DEDICATORIA

A mi familia, por todos estos años de sacrificio y por los que vienen.

AGRADECINIENTOS

Antes de todo a Dios.

A mis padres, por formarme, orientarme y ayudarme a convertir la adversidad en consejera.

A mi hermana por ser motivo de orgullo

A mi familia, por ver en ellos la fuerza.

A mi abuelo, que aunque no está, tiene mucho que ver.

A mi novia por su gobierno de tantos años en mi corazón.

A mis amistades por ser tantos.

A mis amigos por ser pocos y significar tanto.

A mi tutora por su apoyo.

A los señores Cobas y Fuertes por su colaboración.

A todos los trabajadores del show room.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma se realizó en la División Territorial COPEXTEL Holguín perteneciente a la Corporación COPEXTEL SA, con el objetivo de aplicar un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Este procedimiento se aplicó a dos procesos fundamentales de la organización, el proceso de compras y el proceso de ventas, ambos desarrollados en la Gerencia Comercial.

El procedimiento cuenta con cuatro fases, permitió caracterizar la organización y diagnosticar el estado de la organización del trabajo en los procesos estudiados.

Fueron determinados los problemas técnicos organizativos existentes en los procesos mencionados, determinándose como problema fundamental el exceso de personal para ejecutar el trabajo. Se aplicaron diferentes técnicas como el Balance Carga-Capacidad, revisión de documentos, trabajo en grupo así como técnicas de estudio de tiempo como el Muestreo por Observaciones Instantáneas (MOI) y la auto fotografía. Estas técnicas permitieron comprobar los problemas existentes.

Se plantearon acciones por cada uno de los problemas organizativos analizados y se calcula la cantidad de personal necesario para la ejecución del trabajo en dichos procesos. Se obtiene que para la gestión de ambos son necesarios solo 8 trabajadores.

ABSTRACT

The present diploma work was carried out in the Territorial Division COPEXTEL Holguín belonging to the Corporation COPEXTEL INC, with the objective of applying a procedure to carry out studies of organization of the work. This procedure was applied to two fundamental processes of the organization, the process of purchases and the process of sales, both developed in the Commercial Management.

The procedure has four phases, it allowed to characterize the organization and to diagnose the state of the organization of the work in the studied processes.

The technical problems were determined - organizational existent in the mentioned processes, determining you as fundamental problem personnel's excess to execute the work. They were applied different technical as the Balance it Loads - Capacity, revision of documents, work in group as well as technical of study of time like the Sampling for Instantaneous Observations (MOI) and the car photographs. These techniques allowed checking the existent problems.

They thought about actions for each one of the analyzed organizational problems and the quantity is calculated of personal necessary for the execution of the work in this processes. It is obtained that for the administration of both are necessary single 8 workers.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica metodológica.....	4
1.1 Organización del trabajo, conceptos, elementos e importancia	4
1.2 Estructura de la jornada laboral, tiempos que la componen	7
1.2.1 Tiempos de trabajo.....	8
1.3 La organización del trabajo en Cuba.....	11
1.3.1 Organización del trabajo en la División Territorial COPEXTEL Holguín	14
1.4 Procedimiento para la organización del trabajo a aplicar en División Territorial COPEXTEL Holguín	15
1.4.1 Fase I: Preparatoria.....	15
1.4.2 Fase II: Diagnóstico.....	17
1.4.3 Fase III: Perfeccionamiento.....	22
1.4.4 Fase IV: Evaluación de los resultados	25
1.5 Principales técnicas utilizadas para la determinación de las necesidades de personal.....	25
1.5.1 Técnica de la observación continua o fotografía individual	26
1.5.2 El cronometraje	29
1.5.3 Técnica del muestro por observaciones instantáneas (MOI)	31
CAPÍTULO II: Aplicación Parcial del procedimiento propuesto para el estudio de Organización del Trabajo en la División Territorial COPEXTEL Holguín.....	32
2.1 Fase I: Preparatoria.....	32
2.2 Fase II: Diagnóstico.....	32
2.3 Fase III: Perfeccionamiento.....	52
2.4 Fase IV: Evaluación de los resultados	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se desarrollan en un entorno cada vez más turbulento, la globalización y la crisis se levantan como barreras ante sus objetivos y metas organizacionales. En este ambiente el futuro es para aquellos que con un sistema de gestión de recursos humanos, en lo adelante (SGRH), adecuado puedan manejar mejor el cambio, dado que el capital humano es considerado como el factor decisivo en la competitividad y determinante en la supervivencia empresarial.

Es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la calidad, productividad y eficiencia a partir sólo de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, en lo adelante (OT), la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, teniendo en cuenta, que ahí, es precisamente, donde se encuentran las principales **reservas de productividad** en cada empresa.

La realidad cubana ha sido mucho más dura en las complejas condiciones económicas que atraviesa, muchas empresas no han logrado cumplir con sus objetivos principales, cumplir con la demanda de productos y servicios que se traduzcan en un alto grado de satisfacción de los clientes. De forma general están obligadas a adoptar nuevos enfoques en la dirección, organización y control de los recursos materiales, financieros y humanos, para ello sus dirigentes deben aplicar los procedimientos necesarios para incorporar los estudios de organización del trabajo como métodos de dirección.

En las condiciones actuales, la organización del trabajo permite utilizar los logros de la ciencia apoyado en las experiencias del hombre en la producción y los servicios. Permite relacionar de la mejor forma la técnica y las personas en los procesos, garantizando el uso más efectivo de los recursos materiales y humanos y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, contribuyendo a la conservación de la salud de los trabajadores y a que el trabajo se convierta en la primera necesidad del hombre.

De ahí que existen factores determinantes como la relación entre el perfeccionamiento de la organización del trabajo con las condiciones de trabajo, como la seguridad,

salario, tecnología, con el fin de demarcar la división, normación y la disciplina laboral del trabajo.

Debido a esto las entidades cubanas en su mayoría adoptan políticas para conocer la situación de los recursos humanos por el no cumplimiento de los objetivos del sistema social y el desarrollo organizacional. Con el proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba se emite la Resolución No.26 para lograr aumentar la productividad del trabajo, de ahí que los distintos organismos se ven en la necesidad de darle cumplimiento a esta. Sin embargo no todas las organizaciones tienen el conocimiento del personal calificado para dar cumplimiento a fines estratégicos. Tratando de aplicar dicha resolución la División Territorial COPEXTEL Holguín ha emprendido acciones para lograr la productividad de sus procesos de ahí la necesidad de realizar un análisis de la plantilla y emprender estudios de aprovechamiento de la jornada laboral.

Arribándose al siguiente **problema científico**: La necesidad de aplicar un procedimiento que garantice un adecuado estudio de OT en la gerencia comercial perteneciente a la División Territorial COPEXTEL Holguín para contribuir al incremento de la productividad del trabajo con eficiencia, eficacia y efectividad.

El **objeto** de esta investigación es: la organización del trabajo en la División Territorial COPEXTEL Holguín.

El **objetivo General** que persigue esta investigación es adaptar y aplicar parcialmente un procedimiento que garantice un adecuado estudio de OT en la gerencia comercial perteneciente a la División Territorial COPEXTEL Holguín.

Los Objetivos Específicos son:

1. Elaborar el marco teórico de la investigación.
2. Adaptar y aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para el estudio de OT en la gerencia comercial perteneciente a la División Territorial COPEXTEL Holguín para contribuir al incremento de la productividad del trabajo
3. Elaboración del informe técnico.

El **campo de acción es**: Estudio de OT, en la gerencia comercial perteneciente a la División Territorial COPEXTEL Holguín

Para darle solución al problema científico planteado se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente: si se aplica un procedimiento que garantice un adecuado estudio de OT en la gerencia comercial perteneciente a la División Territorial COPEXTEL Holguín contribuirá al incremento de la productividad del trabajo con eficiencia, eficacia y efectividad.

Métodos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos Teóricos los cuales son:

- Análisis y síntesis de la investigación obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Inductivo-deductivo: Para diagnosticar y perfeccionar la OT en la entidad.

De igual forma se hizo uso de métodos empíricos incluyendo técnicas y herramientas de Ingeniería Industrial como son: fotografía, muestreo por observaciones instantáneas, encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

Su aplicación sistemática facilitó llevar a cabo de forma satisfactoria las diversas fases de la investigación y la obtención de los resultados esperados.

Para desarrollar este trabajo de investigación se estructuró en 2 capítulos: el primero trata de los aspectos que sirven de marco teórico referencial para el desarrollo de la investigación así como la metodología a seguir para la realización del estudio y el segundo refleja el diagnóstico y perfeccionamiento de la organización del trabajo en la entidad objeto de estudio.

CAPITULO I: Fundamentación teórica metodológica

En este capítulo se analizan los conceptos primordiales teóricos, relacionados con la organización del trabajo y el perfeccionamiento empresarial, que sustentan la investigación realizada. Se referencian procedimientos que se encontrarán en la revisión de la literatura consultada. Se analiza el papel del factor humano en la organización del trabajo y el perfeccionamiento empresarial.

1.1 Organización del trabajo, conceptos, elementos e importancia

En las condiciones actuales, la organización del trabajo permite utilizar los logros de la ciencia que apoyado en las experiencias del hombre en la producción y los servicios. Permite relacionar de la mejor forma la técnica y las personas en los procesos, garantizando el uso más efectivo de los recursos materiales y humanos y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, contribuyendo a la conservación de la salud de los trabajadores y a que el trabajo se convierta en la primera necesidad del hombre.

La organización del trabajo es un tema de análisis periódico para empresarios y directivos. El concepto se ha modificado en el tiempo, influenciado fundamentalmente por los cambios que refuerzan la gestión de la calidad, la atención integral al capital humano, y el desarrollo sostenible con responsabilidad por el cuidado ambiental. Las definiciones coinciden en la utilización de métodos previamente establecidos para integrar: el capital humano, la tecnología, los medios de trabajo y los materiales. La bibliografía consultada permitió destacar tres conceptos que muestran la integralidad del tema.

El primero, contenido en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (BGPE) en su 2da. Versión; expresa, “La organización del trabajo tiene un notable papel en el crecimiento incesante de la eficiencia empresarial, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de las personas, de los recursos materiales y medios de trabajo en el proceso productivo. La organización del trabajo integra al personal con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y la empresa para trabajar racional y armónicamente, con niveles

adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.”. Esta manera de conceptualizar la organización del trabajo considera, como otros autores, la integralidad en su forma y alcance.

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

El tercer concepto sin diferir en su esencia con el anterior, es planteado por Nieves Julbe (2008), “La organización del trabajo es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante; con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional.”. Ambos conceptos destacan la integración de varios elementos en un sistema, para su perfeccionamiento desde una gestión integral.

Una correcta organización del trabajo es la vía más adecuada, para el incremento de la productividad. Muchos son los factores que influyen en el crecimiento de la misma pero el más importante es el perfeccionamiento de la organización del trabajo. El perfeccionamiento de la organización del trabajo está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

Varios elementos integran la organización del trabajo:

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

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la variación en uno de ellos, trae consigo cambios en los demás.

La organización del trabajo es un factor de gran importancia para el incremento de los volúmenes, y calidad de la producción; a partir, del aumento de la productividad, y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y clientes. En la sociedad socialista, el aumento de la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo primordial; satisfacer las crecientes necesidades de la población, dentro de una política de desarrollo

Muchos son los factores que influyen en el crecimiento de la productividad del trabajo. Algunos tienen que ver con la tecnología utilizada; es decir, con las maquinarias, equipos, instalaciones; el grado de mecanización y automatización de los procesos; los medios de transportación, de comunicación, la informatización, etc.

Otros están relacionados con las condiciones naturales, disponibilidad de materia prima, y otros, entre los más importantes, relacionados con la correcta utilización de la fuerza de trabajo. Este último factor depende de la disciplina, el mejoramiento de las condiciones laborales, la atención a la seguridad y salud del trabajo, la capacitación, las relaciones interpersonales, la estimulación y la participación consciente del trabajador en la toma de decisiones.

La organización del trabajo, para el incremento sostenido de la productividad, contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone; sin embargo, hay otros que no requieren de grandes inversiones, dependen más de la inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo

laboral; que de recursos materiales y financieros. Es precisamente ahí, donde la dirección económica y política de la revolución, orienta redoblar esfuerzos, adoptando medidas técnico organizativas, para el logro de los objetivos siguiente:

- Reducir la duración del ciclo de producción
- Mejorar la utilización de la fuerza de trabajo
- Incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico
- Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo
- Mejorar la calidad en el resultado de la producción o servicio
- Disminuir los costos
- Aumentar la productividad del trabajo

El empleo, con toda intención, del término “organización” del trabajo, es en el sentido de colectividad de personas que buscan objetivos comunes, aun cuando esta se aviene mejor para colectivos pequeños, pero interesa precisamente subrayar la importancia de colectivos relativamente pequeños, en contraposición de organizaciones grandes, gigantes y complejas.¹

A partir del consenso de ver a la organización del trabajo como la labor de gestión sistemática que incluye el estudio de las distintas actividades, uso de recursos, y relaciones que se establecen dentro de la empresa y con la empresa; se sustenta el juicio, que su gestión parte, del establecimiento de políticas y objetivos que guíen el proceso de planificación a todos los niveles.

Por otra parte es importante destacar que para la realización de un estudio de OT es necesario apoyarse en el análisis de la jornada Laboral a través de los tiempos que la componen.

1.2 Estructura de la jornada laboral, tiempos que la componen

Jornada laboral (JL): Es el tiempo que de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer todo trabajador en su centro de trabajo; entiéndase por centro de trabajo a estos efectos, las áreas laborales que componen la empresa o unidad administrativa a

¹ Tomado de la Revista Hombre y Trabajo. Edición No.6ª artículo “Formas colectivas de organización del trabajo 2008

cuya plantilla pertenece el trabajador; u otras áreas a las cuales sea remitido en función del trabajo.

Está estructurada con los distintos tipos de tiempos en que pueden agruparse todas las acciones que todos los trabajadores realizan atendiendo a las incidencias que tienen en los resultados del trabajo, a esas agrupaciones se les denomina “tiempos componentes de la jornada laboral los cuales pueden tener una mayor o menor subdivisión en dependencia del grado de desarrollo alcanzado por la organización del trabajo, es decir, mientras más profundos sean los estudios de organización del trabajo, será necesario subdividir mas los tiempos componentes de la jornada para su estudio y viceversa.

La jornada laboral se compone de dos grupos principales que son:

- Tiempo de trabajo
- Tiempo de interrupciones.

1.2.1 Tiempos de trabajo

Tiempo de trabajo (TT): Es el tiempo durante el cual el trabajador realiza las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo encomendado, o sea, el tiempo que emplea en transformar los objetos de trabajo y en crear las condiciones necesarias para ello.

Este tiempo tiene dos componentes que son:

- Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR).
- Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR).

Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR): Es aquel que el trabajador emplea en la preparación, cumplimiento directo y aseguramiento necesario de la tarea de producción o servicio, que debe ser ejecutada en el puesto de trabajo que el ocupa, de acuerdo con las características del proceso de trabajo y de su calificación.

Tiene tres componentes fundamentales, que son:

- Tiempo preparativo conclusivo (TPC)
- Tiempo operativo (TO)
- Tiempo de servicio (TS).

Tiempo preparativo conclusivo (TPC): Es el tiempo que el trabajador (o grupo de trabajadores) utiliza para preparar la tarea a cumplir, así como, el que invierte en las

acciones relacionadas con su terminación. Tiene lugar solamente antes de empezar una tarea y después de cumplir con la misma. Por eso su magnitud no está en dependencia del volumen de trabajo del tiempo operativo y si en dependencia de las características del mismo.

Tiempo operativo (TO): Es el utilizado por uno o varios trabajadores para cambiar o contribuir en el cambio de la forma, dimensiones, propiedades y posición en el espacio de un objeto de trabajo, y en el cumplimiento de acciones auxiliares indispensables para realizar dichos cambios.

Tiempo de servicio (TS): Es el tiempo que necesita el trabajador para la atención y mantenimiento del orden y limpieza en su puesto de trabajo, que garantice que su trabajo sea productivo.

Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR): Es el tiempo que el trabajador invierte en tareas no previstas en su contenido de trabajo, ya sea, provocadas por necesidades fortuitas de la producción, deficiencias en la organización del trabajo o violación de la disciplina tecnológica. Este gasto de trabajo es mínimo para una operación dada, solo cuando las condiciones técnico-organizativas son las optimas. Cuando esto no ocurre el tiempo de trabajo para realizar una operación se ve innecesariamente incrementado producto de ello.

Tiempo de interrupciones (TI): Es el tiempo en que el trabajador no participa en el proceso de trabajo. Tiene dos componentes fundamentales, que son:

- Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR).
- Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR).

Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR): Es el tiempo que el trabajador no labora por razones previstas e inherentes al propio proceso de trabajo. Tiene dos componentes fundamentales que son:

- Tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo establecida (TIRTO).
- Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP).

Tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo establecida (TIRTO): Es el tiempo de interrupciones liquidables determinado

por la tecnología y la organización del proceso de producción establecido; Incluye el tiempo de interrupciones provocadas por las condiciones específicas en que se desarrolla el proceso de producción.

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP): Es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador a fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo.

Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR): Es el tiempo que el trabajador no labora por alteración del proceso normal de trabajo. Tiene cuatro componentes que son:

- Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico-Organizativas del proceso (TITO)
- Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO)
- Tiempo de interrupciones por problemas casuales (TIC)
- Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC).

Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico-organizativas del proceso (TITO): Es el tiempo en que el trabajador no labora por causas que no dependen de él y que están dadas por deficiencias técnicas y/u organizativas del proceso de producción.

Es importante destacar la diferencia que tiene con el TIRTO, el cual como dijimos tiene carácter de inevitable. El TITO por el contrario, se puede y debe ser eliminado cuando se norma el trabajo y debe prestarse especial atención en ello, pues en ocasiones hay TITOS que se enmascaran como TIRTOS.

Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO): Es el tiempo que el trabajador no labora por violación de la disciplina establecida como pueden ser: llegadas tardes, tiempo excesivo en el descanso reglamentado, conversaciones injustificadas etc.

Tiempo de interrupciones por problemas casuales (TIC): Es el tiempo que el trabajador no labora debido a circunstancias totalmente casuales.

Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC): Es el tiempo que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción.²

1.3 La organización del trabajo en Cuba

Antes de 1959 solamente algunas empresas monopolistas norteamericanas utilizaban limitadamente técnicas para realizar estudios de organización del trabajo, pero los resultados no coincidían con los intereses de los trabajadores. Fue bajo la iniciativa del Che, que a partir de 1961, y a raíz del triunfo de la revolución, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética, que comienza la preparación de cuadros técnicos en esta temática. Se divulgan sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo. En 1963, se introducen los primeros métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios de forma experimental en 247 unidades. Se obtienen resultados aceptables en estas organizaciones, que determinaron el establecimiento de un programa para la generalización de los estudios de organización del trabajo quedando implantado en la esfera productiva y de servicios.

Fue necesario estudiar, según sus características, más de 10000 puestos de trabajo contenidos en 340 calificadores, las tarifas en relación con las complejidades y condiciones laborales, las distintas formas de pago para aplicar un sistema salarial coherente e implantar en 1967 un nuevo método de normas vinculadas al salario. Durante este año y hasta 1970 la organización y normación del trabajo sufrió un gran deterioro, caracterizado por una disminución sensible de empresas con normas; debilitamiento de los órganos dedicados a esta actividad; reducción significativa de sus cuadros técnicos; falta de jerarquización y se debilitó la conciencia sobre la importancia de la misma.

² Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pagos y evaluación del desempeño, PARTE I, tabloide especial año 2007.

Para contrarrestar esta situación, se reiniciaron en todo el país tareas relativas a la organización y normación del trabajo, como elemento importante en la lucha por la optimización de los recursos humanos y el incremento de la productividad.

En el período de 1970 a 1974, se obtienen logros como el aumento de la producción y productividad así como racionalización de la fuerza laboral y las plantillas, restablecimiento de los principios básicos de la organización y normación del trabajo en la casi totalidad de los centros laborales del país, lo que creó las bases para la vinculación de las normas al salario y con esto iniciar la etapa de la organización y normación del trabajo.

En 1974 se crea el Instituto de investigación del trabajo que entre sus objetivos estaba perfeccionar esta actividad. Se seleccionaron un grupo de empresas- laboratorios, realizándose, con la asesoría soviética y búlgara, diferentes estudios que permitieron adquirir experiencia y elaborar un conjunto de documentos para orientar el trabajo y aplicar nuevos conceptos. En 1980 se actualizaron 72500 normas de trabajo y creció en un 8% los trabajadores que cobraron su salario por ellas, de igual forma un millón 120000 trabajadores devengaron su salario por rendimiento.

Esta etapa se caracterizó por consolidar la organización del trabajo en función de incrementar la productividad del trabajo, mejorar la calidad de las normas, culminar la implantación de la reforma salarial y controlar sus resultados. (Informe Central al II Congreso del PCC ,1980).

En el quinquenio siguiente se promulgó el primer código del trabajo, se introdujeron formas nuevas de organización del trabajo, mediante las brigadas permanentes integrales, se introducen los estímulos salariales y el pago por antigüedad que favorecen la permanencia en regiones y actividades priorizadas, también se culminó la aplicación de la reforma general de salario. (Informe Central al III Congreso del PCC, 1986).

Posteriormente, y dentro del proceso de rectificación, se significan el enfrentamiento de grandes errores en materia de trabajo y salarios y de forma de retribución, tales como pagos excesivos de salarios sin respaldo productivo y la proliferación de todo tipo de primas y pago por simultaneidad de oficios que en la práctica eran subterfugios para

incrementos salariales no justificados por la cantidad y calidad de la producción. (IV Congreso del PCC, 1991).

Es precisamente en la etapa de 1986 a 1990, “período especial”, donde la organización del trabajo no avanza en el sector empresarial debido a la coyuntura económica. La crisis de los 90 impactó a todas las empresas del país y se pierden muchos cuadros formados.

Como resultado de la celebración del V congreso del PCC, celebrado en octubre de 1997, se reconocen los resultados y se traza la estrategia económica de la revolución. Para contrarrestar estos efectos, se tomaron medidas, como la decisión de iniciar el proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), y a partir de su experiencia se dictan en 1998 las bases generales de perfeccionamiento empresarial siendo la misma generalizada en el sistema empresarial, estableciéndose el diseño de los diferentes subsistemas que componen la empresa con un enfoque sistémico.

En esta misma etapa surge la industria turística y se introducen nuevas formas de organización del trabajo como la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo.

Ya partir del año 1995 otras empresas de diferentes ministerios se incorporan al proceso de perfeccionamiento empresarial. En el año 2000 ocurre una reanimación de la economía y se comienzan a retomar estos estudios pero de forma incipiente.

No es hasta el año 2006 que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social emite la Resolución No.26 /2006 referida a la organización del trabajo. En el año 2007 aparece la familia de Normas Cubanas del grupo de las 3000: 2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH), considerando a la organización del trabajo como uno de sus elementos o módulos.

Además en el periodo 2006-2010 se emitieron otras resoluciones como son las siguientes:

- Resolución 27 del 2006 del MTSS, Reglamento general sobre la organización del salario
- Resolución 28 del 2006 del MTSS, Implantación de calificadores, idoneidad demostrada y capacitación

- Decreto 281/07, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal
- Resolución 35 del 2010 del MTSS, Reglamento sobre el tratamiento laboral y salarial aplicables a los trabajadores disponibles e interruptos
- Resolución 36 del 2010 del MTSS, Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo

En la actualidad nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento laboral en función de 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, en la parte introductoria de los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución se establece:

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.

Incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos distribución y redistribución del ingreso. Como parte de este proceso será necesario suprimir gratuidades indebidas y subsidios excesivos.³

1.3.1 Organización del trabajo en la División Territorial COPEXTEL Holguín

En la división los estudios de OT realizados anteriormente corresponden a estudiantes de la universidad dada la existencia de un convenio con la misma en este sentido. Además el departamento de recursos humanos ha realizado actividades al respecto. La técnica fundamental que se ha aplicado es el Método General de Solución de Problemas (MGSP) y no un instrumento más profundo.

³ VI Congreso del PCC, Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución, p 8.

La presente investigación es mucho más ambiciosa en este sentido y ha propuesto la aplicación^o de un Procedimiento para la organización del trabajo con la finalidad de encontrar las posibles desviaciones existentes y las reservas de productividad para el aumento de la eficiencia, eficacia y productividad del trabajo.

1.4 Procedimiento para la organización del trabajo a aplicar en División Territorial COPEXTEL Holguín

El procedimiento ha sido tomado de la tesis de maestría de Infante Solórzano, 2009; y se adaptó a las características de una tesis de grado para su aplicación.

Constituyen referencias para la concepción del mismo los fundamentos teóricos desarrollados anteriormente, siendo significativos los enfoques planteados por Beer y otros (1989) y Cuesta (2005).

Ejercen además influencia importante dentro de las nuevas formas de organización del trabajo los grupos semiautónomos por su carácter integrador, así como la Resolución No. 26 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Decreto 281 del 2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, y las Normas Cubanas 3000 del 2007 del MTSS sobre el sistema de gestión integrado de capital humano.

También es referencia el procedimiento para la organización del trabajo planteado por Rivas (2007) por ser más integrador en cuanto a los elementos que componen la organización del trabajo.

El procedimiento que se presenta se ha adaptado a la situación actual, teniendo en cuenta las características propias de la empresa y su entorno, así como las disposiciones legales vigentes. Como tendencia prevalece el enfoque sistémico y estratégico y se trata la organización del trabajo teniendo en cuenta los diferentes procesos de la empresa.

El procedimiento consta de cuatro fases: preparatoria, diagnóstico, perfeccionamiento y evaluación de los resultados, el mismo se muestra en la figura No. 1

1.4.1 Fase I: Preparatoria

Objetivo: Crear las condiciones que garanticen la efectividad del trabajo a desarrollar.

Se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del cambio, del perfeccionamiento del objeto de investigación y de su impacto en la esfera económica y social.

Paso 1: Selección, preparación y aprobación del equipo de trabajo

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable crear un equipo de trabajo. Debe procurarse que el mismo esté conformado por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo dentro de los integrantes del mismo. El equipo no forma parte de una estructura independiente en la empresa, tiene carácter provisional y una vez concluido el estudio sus integrantes se reincorporan a sus respectivas áreas de trabajo.

Los profesionales designados para integrar el equipo de trabajo deben poseer los requisitos siguientes:

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

El equipo deberá capacitarse y actualizarse en las temáticas siguientes:

- Decreto-Ley No. 252 del 2007 del Consejo de Estado sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano
- Decreto No. 281 del 2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal
- Resolución 26 del 2006 del MTSS, Reglamento general sobre la OT.
- NC 3000:2007 del MTSS, Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano
- Técnicas para desarrollar trabajos grupales, entrevistas, etc
- Técnicas de organización del trabajo

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del partido, la UJC, el sindicato y los trabajadores en general.

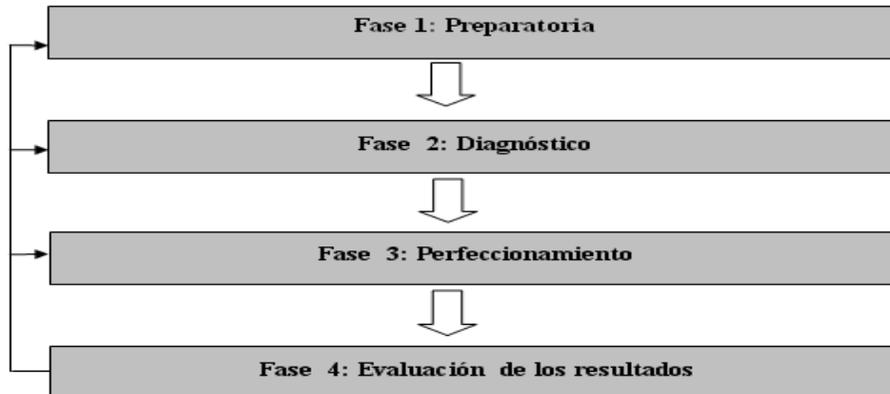


Figura No 1. Procedimiento para la organización del trabajo

Paso 2: Involucramiento de la alta dirección

Se realizará una reunión preliminar con el personal dirigente de la empresa (político, administrativo y sindical), donde se explican al detalle los objetivos del trabajo y su alcance. Además, se da a conocer el equipo de trabajo, el plan elaborado para su ejecución y las condiciones que son necesarias crear al efecto.

Paso 3: Involucramiento del resto de los niveles

Se efectúa una asamblea con todos los trabajadores con el objetivo de que los mismos conozcan en detalle el trabajo que se realizará, los objetivos del estudio, la presentación de los integrantes del equipo y su coordinador y lograr de ellos su participación activa.

1.4.2 Fase II: Diagnóstico

Objetivo: Conocer la situación de la organización del trabajo en la empresa, con el fin de determinar donde se encuentran los problemas y trazar una estrategia para accionar sobre ellos, definiendo los procesos y los puestos de trabajo donde existen mayores posibilidades de aumentar la productividad.

Paso 4: Caracterización de la entidad

El diagnóstico se inicia analizando si la entidad cuenta con su proyección estratégica para conocer el papel que juega la GRH en el proceso de dirección, una

caracterización de la entidad, registrando su objeto social, sus principales funciones, el resultado de los principales indicadores económicos, principales características y estructura organizativa, descripción del flujo productivo, el estado de la plantilla aprobada-plantilla cubierta y las características de la fuerza de trabajo.

En este proceso se utilizan las técnicas e instrumentos de investigación siguientes:

- Análisis del cumplimiento de los principales indicadores
- Análisis de los documentos y disposiciones oficiales que norman la organización del trabajo
- Entrevistas

Paso 5: Diagnóstico de la organización del trabajo

Una vez realizada la caracterización de la entidad, se procede a realizar el diagnóstico de la organización del trabajo. Para lograr este propósito se debe primeramente evaluar la planificación de la organización del trabajo, para lo cual se recomienda tomar como punto de partida lo planteado en la resolución 26 del 2006 del MTSS, el Decreto 281 y las NC 3000 del 2007 del MTSS en este sentido. Posteriormente se debe proceder a evaluar cómo se realiza y se controla, siguiendo para ello el orden lógico de los elementos que componen la organización del trabajo (división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, normación del trabajo, condiciones de trabajo, disciplina laboral y organización del salario) en el área o proceso objeto de estudio.

A continuación se detalla cómo analizar en este paso cada uno de los elementos antes mencionados.

➤ **División y cooperación del trabajo:** es el primer elemento que se estudia, responde a la pregunta ¿qué se hace?. Este estudio permite conocer cómo están distribuidas entre los trabajadores las actividades necesarias para la transformación del objeto de trabajo (división) y conocer cómo se interrelacionan los eslabones del proceso productivo (cooperación).

En la evaluación de la división del trabajo deben tenerse en cuenta los aspectos siguientes: grado de utilización de los trabajadores en su función fundamental, de acuerdo con su calificación; las relaciones entre la categoría de los trabajos y la de

los ejecutantes; la duración y repetitividad de los movimientos, acciones, procedimientos y operaciones iguales en una unidad de tiempo determinada, que eviten la monotonía del trabajo y la fatiga de los obreros y el grado de combinación en la estructura de las operaciones, de las funciones de trabajo físico y mental. En lo que respecta a la cooperación deben evaluarse las formas en que se agrupan los trabajadores y su participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén interrelacionados.

- **Métodos y procedimientos de trabajo:** en este aspecto se debe valorar cómo se ejecuta el proceso de trabajo, responde a la pregunta ¿qué se hace?. Se debe analizar si los métodos y procedimientos establecidos se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan en:
 - Cantidad y calidad de la producción
 - Mejor utilización del fondo de tiempo laboral
 - Mayor productividad del trabajo
- **Organización y servicio al puesto de trabajo:** consiste en estudiar el puesto de trabajo y sus relaciones entre los elementos del propio puesto, así como las relaciones con otros dentro del proceso de trabajo, observando si el trabajador cumple la tarea asignada con la mejor calidad, si posee una carga de trabajo elevada y uniforme, si utiliza de forma racional sus conocimientos y hábitos de trabajo, responde a la pregunta ¿con qué medios se ejecuta el trabajo y cómo están dispuestos estos medios?, o sea, si el puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos como tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador. En este aspecto se debe valorar además los tiempos de paradas tecnológicas e interrupciones y el estado del cumplimiento del plan de mantenimiento.
- **Medición y normación del trabajo:** en este aspecto se valora el estado de cumplimiento del programa de revisión y elaboración de normas, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral, conocer actividades que por sus características sean susceptibles a normar y que actualmente no se encuentran como tal. También se debe conocer la clasificación actual de las normas,

cumplimiento promedio de éstas, así como si las normas vigentes se corresponden con las condiciones técnico organizativas.

Evaluar además:

- El estado de las normas de consumo material (especificar además las correspondientes a: la energía y el combustible)
 - Si están elaboradas y debidamente revisadas y aprobadas. Análisis de su dinámica.
 - Valorar cómo se registra y controla el consumo de materiales, cómo se procede a sus reajustes en caso necesario y quién los aprueba.
- **Condiciones de trabajo:** consiste en valorar las condiciones a las que se expone el trabajador durante la realización del trabajo que puedan comprometer su salud, analizando el estado del inventario de riesgos. También se debe valorar el régimen de trabajo y descanso establecido.
- **Disciplina laboral:** en este aspecto se valora la existencia del reglamento disciplinario de la entidad, el cumplimiento de lo establecido, así como el índice de ausentismo actual. También se deben revisar las medidas disciplinarias tomadas, el procedimiento para reclamar ante la inconformidad, cantidad de reclamaciones formuladas por los trabajadores en relación con el total de medidas aplicadas en el último año.
- **Organización del salario:** se deben esclarecer las formas y sistemas de pagos vigentes, los pagos adicionales, también debe tenerse en cuenta si se valora la calidad y cantidad de trabajo aportado en la formación del salario. Efectuar un análisis crítico e integral de la política salarial aplicada, destacando los aspectos siguientes:
- Los sistemas de pago por los resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo. ¿por qué?
 - La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

- Los salarios aplicados al personal dirigente están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanan de las funciones asignadas al cargo que desempeña. Existe igualdad salarial entre los dirigentes con diferentes responsabilidades.
- Todo el personal de la entidad tiene vinculado su salario a sistemas de pago. Están vinculados los salarios del personal dirigente a los resultados de eficiencia de la entidad.
- La efectividad de los sistemas de pagos por los resultados aplicados y su incidencia en:
 - a. El incremento de la productividad del trabajo;
 - b. Correlación salario medio productividad;
 - c. Ingreso monetario/valor agregado;
 - d. La estabilidad de la fuerza de trabajo;
 - e. La motivación de los trabajadores;
 - f. El ahorro de recursos; etc.

Los resultados del diagnóstico deben dejar esclarecidas las causas que impiden cumplir las metas o tareas previstas en el plan y las causas de las pérdidas de gastos de trabajo. En todo momento la asesoría de los especialistas, técnicos y obreros concedores de la actividad es fundamental para que este análisis sea integral y evidencie las ineficiencias.

Es recomendable que el equipo de diagnóstico tenga claridad en la prioridad de cada una de las causas, lo cual puede hacerse en las sesiones grupales que se realizan incorporándole sus criterios como equipo. El diagnóstico no concluirá hasta que el equipo tenga en sus manos por cada elemento analizado cuáles son los efectos negativos observados (problemas), dimensionados éstos claramente en identidad, magnitud, ubicación y tiempo y finalmente delimitar cuáles son las causas que producen tal efecto, que en definitiva se constituirán en los problemas a resolver.

El diagnóstico debe ser capaz de detectar no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además en qué grado lo hace. Esto debe permitir a su vez el

establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.

En este proceso se utilizan las diferentes técnicas e instrumentos de investigación siguientes:

- Encuesta
- Observación directa
- Entrevista
- Análisis de indicadores estadísticos de carácter técnico-económico
- Revisión de documentos
- Técnicas de estudio de tiempo (MOI y fotografía individual).

Paso 6: Elaboración del informe

Una vez culminado el diagnóstico, se elabora el informe resumen de las principales deficiencias detectadas, el que se discute con los trabajadores de la instancia estudiada y posteriormente es analizado y aprobado por el consejo de dirección de la entidad.

1.4.3 Fase III: Perfeccionamiento

Objetivo: Diseñar las estrategias de solución a los problemas detectados.

El equipo de trabajo utilizará como técnicas la tormenta de ideas, el trabajo en grupo con la participación de especialistas en las temáticas analizadas para la generación de ideas y la evaluación y búsqueda de consenso.

Paso 7: Estrategia de perfeccionamiento

A partir de los resultados del diagnóstico, y teniendo en cuenta los objetivos de la organización, el personal técnico existente y su calificación, así como las consideraciones y posibilidades económicas de la entidad, se elaborará una estrategia, analizando dónde pueden encontrarse las mayores reservas de productividad a partir de la selección y priorización de los elementos que aporten más eficiencia.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo se hará en estrecha vinculación con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación, condiciones, seguridad y salud, capacitación), así como con los elementos propios de la organización del trabajo, que en esta investigación se

han considerado siete, y a su vez con todos los aspectos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción, control y aseguramiento de la calidad), pudiendo abarcar todas o algunas de las áreas de regulación y control, todas o algunas de las unidades empresariales de base, y todos o algunos de los elementos de la organización del trabajo, en dependencia de los resultados del diagnóstico.

En este paso es importante tener en cuenta para el análisis de las estrategias la clasificación de cada problema diagnosticado en:

- Problemas cuya solución es interna de la entidad
- Problemas de solución con carácter externo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad de lograr despejar los problemas provenientes del entorno y garantizar la profundidad en la etapa del estudio, fundamentalmente en aquellos que tienen solución en la entidad o unidad empresarial de base, lo que no niega que se gestione oportunamente la solución de los problemas externos.

Paso 8: Confección del plan resultante de la estrategia de perfeccionamiento

Después de confeccionada la estrategia se elabora un cronograma o plan con los problemas seleccionados donde se encuentran las mayores reservas que permitirán mejorar la eficiencia de la empresa. La elaboración del plan permite tener en todo momento una visión general del estudio y sus posibles interrelaciones, facilitando el establecimiento de las prioridades en la ejecución de las diferentes tareas y su control. Es recomendable elaborar planes de acción que reflejen las medidas a tomar ante cada problema diagnosticado que sea de carácter interno y que su solución no requiera de un estudio detallado.

Al elaborarse el plan de acción se deben tener en cuenta todos los elementos que interactúan en el mismo, lo que implica precisar qué hay que hacer concretamente, quién o quiénes ejecutarán las acciones, cuándo se realizarán y quién será el responsable de su cumplimiento.

El resultado de los estudios de organización del trabajo puede contener, entre otras, la proyección de las medidas siguientes:

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicio
- Propuesta de mejora en el flujo de operaciones del área
- Propuesta de organización del puesto de trabajo y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del perfil amplio, el aprovechamiento de la jornada laboral y carga sostenida para 8 horas de trabajo
- Propuesta para la eliminación de operaciones innecesarias
- Propuesta de horario de trabajo y descanso de la jornada laboral
- Propuesta de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa
- Integración horizontal que se extienda a proveedores y clientes
- Integración interna y mayor integración con los procesos externos de la empresa a partir de sus principales procesos internos (recursos humanos, finanzas, logística, producción, ventas, marketing).

Paso 9 Implantación y Control

Luego de confeccionarse el plan perfeccionado de la organización del trabajo, se procede a su discusión con todos los trabajadores, llevándose al consejo de dirección para su aprobación y aplicación. El equipo de trabajo debe dejar claro los resultados que se esperan con las transformaciones realizadas y garantizará que las nuevas normas, procedimientos y documentos en general estén a disposición de todos los involucrados, previendo inclusive las capacitaciones que fueran necesarias para acometer dichos cambios.

La correcta implantación de las medidas derivadas del estudio realizado hay que prepararla bien y garantizar las condiciones necesarias para que las mismas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse los aumentos de productividad y eficiencia previstos.

Para proceder a la implantación de cualquier medida es necesario, en algunas ocasiones, su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva. Debe verificarse además que las medidas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los

objetivos deseados y una vez implantado el cambio es importante mantenerlo en uso, tal como estaba especificado, y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

La alta dirección establecerá un sistema de trabajo que le permita evaluar sistemáticamente el cumplimiento del plan a fin de corregir las desviaciones y realizar los ajustes necesarios, lo que a su vez permitirá el perfeccionamiento de las acciones.

1.4.4 Fase IV: Evaluación de los resultados

Objetivo: Demostrar, ya sea cualitativa o cuantitativamente, que los resultados que se esperan con la implantación de las medidas producen un efecto favorable para la entidad.

Paso 10: Evaluación de los resultados

La fundamentación de cada una de las medidas elaboradas para tributar al perfeccionamiento de la organización del trabajo es el paso más importante para demostrar la necesidad de su aplicación. Todas las medidas organizativas tienen como objetivo fundamental aumentar la eficiencia de los procesos de trabajo y la productividad en general

1.5 Principales técnicas utilizadas para la determinación de las necesidades de personal

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

El estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con esta y con la consecuente determinación de normas de tiempo para ejecutar la operación de una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos, con el objetivo de incrementar la productividad, tanto en procesos productivos como de servicios.

1.5.1 Técnica de la observación continua o fotografía individual

Esta técnica consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero dentro de la jornada laboral, y medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el empleo de tiempo de trabajo de los obreros y/o equipos.

El objetivo principal de esta técnica estriba en la determinación de la estructura laboral de la jornada laboral (JL) actual, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (TO, TPC, TS, TIRTO, TDNP, TTNR, TIR, TINR), proyectar la nueva estructura debido a las mejoras técnico-organizativas tendentes a eliminar los tiempos no normados, y conocer el índice de aprovechamiento de la jornada laboral. Las observaciones pueden realizarse con un reloj con secundario o con cronómetro y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones.

Es recomendable, durante la observación, no agobiar al obrero con preguntas ilógicas o actitudes misteriosas, por lo contrario, de acuerdo con el grado de confianza obtenido se solicitará del trabajador, cuando sea necesario, información sobre el tipo de trabajo que está realizando, o las causas de alguna ociosidad importante de aclarar no imputable a él.

Determinación de los objetivos de estudio, métodos y técnicas a utilizar

Se trata de definir el alcance que tendrá el estudio, si se requiere determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y/o las reservas del incremento de la productividad del trabajo, o establecer normas de trabajo o servicios, etc. Lo que implicará el uso de una u otra técnica considerando además, las características del objeto de estudio.

También en función del objetivo que pretendan se registrarán otros datos no solo relativos a los gastos de tiempo, sino concernientes a las características técnico-organizativas del puesto de trabajo, así como de la producción que realiza.

Ambientación

Familiarización: lo primero que se debe realizar es la ambientación con el trabajo que se va a estudiar, es decir, conocer al detalle los puestos de trabajo que van a estudiarse, además las distintas actividades de los mismos (profesiogramas en caso de existir estos).

Dentro de esta etapa de ambientación y preliminar al estudio propio, se debe comenzar con un trabajo de explicación al personal que va a ser objeto de estudio, sobre la técnica que se va a utilizar y los fines que se persiguen.

Es necesario valerse de los compañeros más experimentados para obtener de ellos la colaboración necesaria en los momentos en que se expliquen cada una de las actividades que se estudiarán.

Comunicación efectiva: es un factor muy importante el estado de opinión que se cree los trabajadores de la organización sobre el grupo que realiza el estudio, ya que de esto depende mucho el éxito de la tarea; pues sería posible, en parte, que los resultados se falsearan por los trabajadores si no se establece una corriente respetuosa de colaboración.

Es fundamental que la administración, organizaciones políticas y de masas presenten a los compañeros que van a realizar el estudio; deben seguirse todos los pasos conocidos para realizar este tipo de trabajo.

También en este paso de ambientación se deben realizar las llamadas “observaciones de ambientación”, siendo para la técnica de observación continua individual, atendiendo a la práctica un mínimo de tres observaciones detalladas, o lo que es igual a tres días, pues aquí una observación de la jornada coincidiría con un día o jornada.

Diseño del estudio

El diseño del estudio responde a las exigencias de la técnica cuya utilización se ha decidido. Para el caso de la fotografía individual, se parte de las siguientes consideraciones: Atendiendo a que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizarse determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución. La cual luego de una serie de transformaciones, la expresión simplificada sería la siguiente:

$$N = 560 \binom{R}{X}$$

Donde:

N: Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza de un 95%.

X: Valor medio del elemento medido (tiempo de trabajo relacionado con la tarea) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

R: Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea.

Ahora es importante señalar el modelaje a utilizar para efectuar los registros. Para aplicar la técnica de la observación individual se recomienda el uso de la hoja de observaciones y la hoja resumen, las cuales facilitaran el trabajo del analista de tiempos que tengan a su cargo la realización del estudio.

El modelo de la fotografía individual tiene como objetivo obtener en forma detallada todas las actividades realizadas por el trabajador y el tiempo empleado en las mismas. En la parte superior del modelo se consignarán los datos generales relacionados con el trabajador a observar y el área donde este trabaja. Al final se anotará el volumen de producción ejecutado durante la jornada, así como las horas de comienzo y terminación de la observación.

Por su parte el resumen pretende sintetizar los datos promedios de las observaciones realizadas al trabajador estudiado. Calcular la utilización de la jornada laboral y determinar la duración de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea así como el tiempo de descanso y necesidades personales tanto en los trabajos manuales, en la producción individual como en la mediana serie. En el encabezamiento del modelo se anotará los datos generales del trabajador observado; en el intermedio se agruparán los gastos de tiempo por cada día de observación, los conceptos así como el promedio de los mismos durante la cantidad de días de observación. Además se agregará el volumen de producción diaria y promedio.

Realización de las observaciones

En este paso habrá de cumplirse estrictamente con lo diseñado.

Análisis de los resultados

Aquí se analizan los resultados de las observaciones realizadas, a través de controles de los registros efectuados (histograma de frecuencias y gráficos de control). En el caso que ahora se trata, la fotografía individual, se presupone la normalidad y esos controles no se realizan a no ser el referido a que la N cumpla con las exigencias de la confiabilidad y precisión fijados.

1.5.2 El cronometraje

Existen dos tipos de esta técnica, la primera es el cronometraje de operaciones, que consiste en medir el tiempo que demora la operación estudiada, conociendo el desglose de los gastos de tiempos en la jornada laboral correspondiente al puesto de trabajo estudiado y arribar a conclusiones acerca del mismo.

Se entiende por operación a la parte del proceso de producción que realiza un obrero o grupos de obreros en un grupo de trabajo sobre un objeto de trabajo determinado, este abarca todas las acciones a realizar en el cumplimiento de una unidad de trabajo dado. La segunda, es el cronometraje de normación de operaciones por elementos, entendiéndose por elemento las distintas partes en que pueden dividirse las operaciones.

Las razones fundamentales por las que se acude a la técnica de cronometraje por elemento son las siguientes:

1. Existen operaciones que no deben ser normadas integralmente, pues hay elementos que aparecen pocas veces, pero con cierta regularidad y en el momento de calcular el tiempo operativo por unidad sería necesario determinar para la unidad de producción definida qué parte le corresponde de esos elementos.
2. Hay operaciones de las cuales un mismo elemento puede repetirse varias veces en la operación, buscando el tiempo medio para ese elemento y la frecuencia de ocurrencia de este en la operación, se puede determinar el tiempo operativo por unidad.

3. Da la posibilidad de establecer normativas para los gastos de trabajo y poder estructurar futuros catálogos que permitan normar las observaciones a través de sus componentes, sin necesidad de cronometrar la operación.
 - Por índices globales o particulares: que pueden obtenerse a través de estudios de medición del trabajo, teoría de colas y otras técnicas
 - Por zonificación de áreas o zonas de atención: característico de algunos cargos como CVP, serenos, servicios de información, entre otros.

Existen diferencias sustanciales en los métodos y técnicas para determinar la cantidad de personal vinculado directamente con la producción y los servicios, por lo que para profundizar se hace necesario un análisis detallado e independiente.

Como se observa para validar los datos tomados, sobre los cuales se realizarían posteriormente todos los cálculos necesarios, primeramente se calcula el número de observaciones necesarias (Nd), para ello se parte de efectuar 10 mediciones iniciales, a las que se le determina el valor medio (X_m) y el recorrido R, es decir, la dispersión que existe entre los valores tomados. Para un valor de confianza del 95% y una precisión del 5% donde Nd sería:

$$Nd = 169 \left(\frac{R}{X} \right)$$

Si este valor resulta inferior a 25 será necesario hacer como mínimo esta cantidad (para que sea estadísticamente confiable), en caso de ser mayor se tomará el calculado. Con el objetivo de eliminar los valores que no son similares se realizan los gráficos de media y recorridos mediante las fórmulas:

Gráfico de Medias: $X_m \pm A2 * R_m$

Gráfico de recorridos: $LSR = D4$

$$LIR = D3 * R_m$$

Para construir los mismos primeramente se adopta el criterio de realizar muestras de dos (2) valores consecutivos, considerando que $A2 = 1.88$; $D3 = 0$ y $D4 = 3.268$. Se calcula el valor medio y el recorrido medio para cada par de medición efectuado, para luego calcular la X_m de las medias por pares al igual que la R_m , valores a partir de los cuales ya es posible desarrollar las expresiones anteriores. Conocidos los valores

límites y medios de X y R , que una vez establecidos permitirán verificar mediante un ploteo de los valores X_m y R de los pares formados si existen puntos por fuera de los límites fijados. En caso de que esto ocurra se procederá a eliminar el par de medición que genera la media, siempre que la cantidad de pares que se eliminen no sea mayor del 15% de las mediciones se procederá a recalcular la gran media, valor que se considerará igual al tiempo que se mide para la variable en análisis. En caso de que superen el 15% se deberán realizar nuevas mediciones hasta completar la cantidad establecida por N_d y se repite el proceso.

1.5.3 Técnica del muestro por observaciones instantáneas (MOI)

Técnica de estudio de tiempo, que permite realizar estudios de AJL y normación del trabajo. Está basado en la teoría de las probabilidades se utilizan fundamentalmente para estudiar el aprovechamiento del tiempo de trabajo a gran cantidad de trabajadores y normas de servicio.

Consiste en efectuar las observaciones directas a los trabajadores de forma aleatoria y discontinua a través de recorridos, los cuales tienen puntos de detención previamente determinados desde los cuales se efectúa recorridos visuales a varios de los trabajadores abarcados, sin tomar los tiempo, sino solo registrando en que tipo de clasificación de tiempo de la estructura de la jornada laboral se encuentra al instante de ser observado.

Cuando se realizan las observaciones se revelan las pérdidas directas y los gastos irracionales de tiempo así como se determinan los coeficientes de ocupación de los trabajadores durante el turno, lo que es necesario para la elaboración de las normas de cantidad de trabajadores que cumplen operaciones no estables por su carácter y repetición, en particular operaciones auxiliares. También puede usarse como criterio complementario para elaborar normas por el método estadístico y por el método por experiencia.

CAPITULO II: Aplicación Parcial del procedimiento propuesto para el estudio de Organización del Trabajo en la División Territorial COPEXTEL Holguín

En el presente capítulo se procede a realizar la aplicación de la metodología propuesta en el capítulo anterior.

2.1 Fase I: Preparatoria

Se crearon las condiciones que garanticen la efectividad del trabajo a desarrollar. Se trabajó para lograr el convencimiento de la necesidad del cambio, del perfeccionamiento del objeto de investigación y de su impacto en la esfera económica y social.

Se hizo énfasis en la necesidad de nuestro país de llevar a cabo un proceso de reordenamiento laboral en función de 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.

Paso 1: Selección, preparación y aprobación del equipo de trabajo

Fueron seleccionadas y aprobadas las personas adecuadas para la ejecución del estudio y con estas las condiciones organizativas, con vistas a garantizar de antemano la efectividad del trabajo a desarrollar.

Paso 2: Involucramiento de la alta dirección

Comenzó con una reunión preliminar con el personal dirigente de la empresa (político, administrativo y sindical), donde se explican al detalle los objetivos del trabajo y su alcance. Además, se da a conocer el equipo de trabajo, el plan elaborado para su ejecución y las condiciones que son necesarias crear al efecto.

Paso 3: Involucramiento del resto de los niveles

Mediante una asamblea con todos los trabajadores se logró el objetivo de que conozcan en detalle el trabajo que se realizará, los objetivos del estudio, la presentación de los integrantes del equipo y su coordinador y lograr de ellos su participación activa.

2.2 Fase II: Diagnóstico

Objetivo: Conocer la situación de la organización del trabajo en la empresa, con el fin de determinar donde se encuentran los problemas y trazar una estrategia para

accionar sobre ellos, definiendo los procesos y los puestos de trabajo donde existen mayores posibilidades de aumentar la productividad.

Paso 4: Caracterización de la División Territorial COPEXTEL Holguín

La Corporación COPEXTEL es una empresa comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional.

En 1991 la empresa inició sus operaciones a la vez que estructuró su forma de accionar en el mercado, mediante Divisiones Comerciales con autoridad suficiente para establecer relaciones mercantiles con clientes y proveedores. Actualmente cuenta con una eficiente red de Divisiones Territoriales que operan en todo el país.

En el año 1996 se crea la Sucursal Holguín (subordinada a la División Santiago de Cuba) con la misión de comercializar y prestar los servicios anteriormente señalados en las provincias de Holguín y Las Tunas.

Debido al crecimiento de la demanda de estos servicios que oferta COPEXTEL en este territorio, se creó el 1 de julio de 1998, la División Territorial Holguín, que mantuvo la misión de la antigua Sucursal hasta el 1 de enero del 2001 cuando se crea la División Las Tunas.

En la actualidad la División Territorial Holguín tiene su domicilio legal en: Ave. Internacionalistas s/n, 200 mts al sur de Ave. Libertadores. Reparto Pedro Díaz Coello. Ciudad Holguín. En junio se cumple un año de una transformación en la estructura de la entidad.(ver anexo 1).

Objeto social

1. Importar y exportar los sistemas, equipos, accesorios, partes, piezas, insumos, mobiliario, productos, artículos y materiales aprobados en su objeto social, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
2. Comercializar de forma mayorista en Cuba, equipos, accesorios, partes, piezas, insumos, mobiliario, productos importados y de producción nacional, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior y Exterior, según corresponda, en pesos cubanos y convertibles.

3. Comercializar de forma mayorista los software base y lenguajes de programación y los derechos a ellos asociados en pesos cubanos y pesos convertibles en Cuba y en divisas en el exterior.
4. Producir y comercializar de forma mayorista programas audiovisuales y multimedia y los derechos a ellos asociados en pesos cubanos y pesos convertibles en Cuba y en divisas en el exterior.
5. Brindar servicios en Cuba y en el exterior en divisas.
6. Prestar servicios de asistencia técnica en el territorio nacional en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de apoyo a la gestión comercial.

Visión

Ser el principal aliado de nuestros clientes.

Misión

Clientes: Contribuyendo a su éxito, anticipándonos a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y nuestra capacidad integradora.

Empleados: Garantizando un clima que estimule su desarrollo constante y compromiso con nuestros clientes y la sociedad.

Sociedad: Creando valores que propicien su desarrollo sostenido.

Objetivos estratégicos

- Fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la empresa, acorde a la legislación vigente, de la dirección y control, la ética y disciplina, la preparación de los cuadros y especialistas, la prevención y el control interno
- Potenciar la atención y los servicios hacia la satisfacción de las necesidades de los Programas Priorizados de la Revolución: Salud, Educación, Inder, Cultura y Defensa
- Potenciar la atención a sectores priorizados de la Economía: MINTUR, MINBAS y todas las empresas de la economía nacional
- Potenciar la integralidad, territorialidad y efectividad del servicio técnico al equipamiento que se instala hasta el final de su vida útil, para garantizar su funcionamiento duradero

- Aprovechar al máximo las potencialidades de los recursos humanos y cuadros, a partir de una capacitación personalizada y coherente con la estrategia, para incrementar el valor agregado de nuestros servicios y así revertirlo en beneficio de la economía nacional
- Lograr la optimización del proceso clave: logística - ventas (proyectos y servicios) para garantizar el suministro en tiempo a toda la red de servicios.

Objetivos operacionales

- Preservar y fortalecer la moral revolucionaria de cuadros y trabajadores, que asegure el cumplimiento de los compromisos de la División
- Elevar la efectividad de los mecanismos de control interno y prevención en cada proceso
- Lograr incrementar el nivel de ventas hacia sectores priorizados
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes externos e internos
- Elevar la rapidez de respuesta de los suministros y Servicios Técnicos comprometidos con las obras y el equipamiento de la Batalla de ideas
- Rectorar todos los procesos y análisis legales llevados a cabo en la división.

Presentación de los Recursos Humanos

El por ciento de cumplimiento de la plantilla es al 92.32%, no estando cubierta al 100% aunque este valor no alcanza el estado deseado (100%), se considera aceptable debido a que el MTSS y los organismos han emitido orientaciones al respecto. Esto conlleva a que la organización al realizar estudios de plantilla contará con una holgura, a la hora de reducir sus plazas.

% de cumplimiento de la plantilla = 92.32%

Existe una buena calificación de la fuerza de trabajo teniendo en cuenta que la División cuenta con un personal de trabajo joven y capacitado, el 41% de sus trabajadores son graduados del Nivel Superior (149), un 43% del Nivel Técnico Medio (157), un 9% del Preuniversitario y un 7% de Secundaria Básica. (Ver anexo 2)

En la distribución del personal por edades, se observa que el personal más joven (menor de 40 años (172)) está representado por el 47% del total de la plantilla, constituyendo ésta, una fortaleza para el desarrollo de la organización, el 39% del

mismo se encuentra entre 41 y 50 años (1143). y mayores de 50 (51) tenemos un 14% del total. En cuanto al grado científico la entidad cuenta con 3 másters. (Ver anexo 3) Por otra parte el 33 % del total de trabajadores (119) está compuesto por mujeres y se cuenta con 75 militantes del PCC y 25 de la UJC.

Política de la calidad

La División Territorial de COPEXTEL SA en Holguín, tiene el compromiso de mejorar continuamente sus procesos de gestión interna, con la finalidad de alcanzar mayor eficacia en los servicios y brindar a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades con elevada capacidad de respuesta y alta profesionalidad.

La alta dirección se compromete con la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, siguiendo los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2000 y la divulgación, entendimiento y actualización de esta política.

Principales clientes:

- Mercado mayorista
 - Organismos y entidades estatales
 - Asociaciones económicas.
- Mercado de cadenas TRD
 - TRD y Cubalse.
- Mercado corporativo.
 - Divisiones territoriales.

Principales proveedores por líneas de negocio:

Los suministradores de cada líneas de negocio se encuentran clasificadas en casas matrices provenientes de La Habana.

- Casas matrices de la línea de negocio Comunicaciones
 - TEXO (telefonía)
 - ANTSYS (equipos de radio-comunicación)
 - TVS (redes de televisión, satélite, sistemas de alarma, sistemas protección y seguridad)
 - ANTSYS SISTEMA (ventas de redes inalámbricas)
 - PC MAX (redes).

- Casas matrices de la línea de negocio ECOSOL:
 - Matelec (materiales eléctricos)
 - Hidráulica
 - Electric
 - SEITRON (electrónica y medición)
 - Energía y eficiencia (banco de capacitores).
- Casas matrices de la línea de negocio Automática:
 - MAXO (registro de control)
 - PC MAX (redes)
 - DAYSA (automática)
 - GONG (publicidad)
 - GERPROYECT (automática).
- Casas matrices de la línea de negocio Clima
 - Tegos Clima (climatización, refrigeración y ventilación)
 - Tegos Gastronomía (equipos gastronómicos)
 - Audio MAX (equipos de audio)
 - Visiónica (Mobiliario de oficina-cortinas, piso de cerámica y falso techo)
 - Reclisah (Herramientas-manuales y eléctricas, lavandería/tintorería y limpieza especializada).
- Casas matriciales de la línea de negocio Ofimática.
 - MPC (Mayorista de Equipos de Computación) Gong
 - CONET (Mayorista de productos especializados)
 - HELPOSS (Mayorista de equipos de oficina y materiales).

Principales indicadores económicos

A continuación la tabla 1 muestra los resultados de la liquidez hace 2 años atrás y en el año en curso para el cierre de abril:

Cierre abril	Año 2009	Año 2010	Año 2011
--------------	----------	----------	----------

	CUC	CUP	TOTAL	CUC	CUP	TOTAL	CUC	CUP	TOTAL
			L			L			L
Liquidez general	1.042 2	1.906 8	-	1.359 4	6.119 4	2.4384	1.307 5	6.354 2	2.7863
Liquidez inmediata	0.536 0	1.551 9	-	0.946 7	5.624 4	2.0047	0.293 9	4.925 7	1.6511

Tabla 1: Principales indicadores económicos al cierre de abril. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la empresa ha sido y es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo aunque en los años 2010 y 2011 se obtuvieron mejores resultados que en 2009 para este periodo. Por otra parte en 2011 es más solvente que en 2010 pero menos líquida lo que indica una disminución de los activos circulantes.

Caracterización de la gerencia comercial

La Gerencia comercial cumple en abril un año de realizada una profunda transformación en su estructura (ver anexo 4). En el pasado existían seis gerencias comerciales por cada unidad estratégica de negocio (UEN). Hoy solo existe una gerencia comercial.

Estos cambios fueron debidos a un entorno cambiante donde la actividad puramente comercial (ventas de mercancías) está en un proceso de contracción y por otra parte los servicios técnicos se encuentran en un proceso de expansión cuyo objetivo básico está en mantener y sostener la vitalidad del equipamiento adquirido por el país y que respalda importantes programas sociales y de desarrollo económico de la revolución, una utilización deficiente de los recursos humanos y materiales, por la disminución de las ventas, el deterioro de los indicadores de eficiencia tales como disminución de las utilidades y un nivel de gastos no acorde al nivel de actividad e ingresos, la productividad del trabajo sobre el valor agregado y la correlación salario medio/productividad valor agregado, con una estructura organizacional no acorde a ese entorno cambiante que determina en la eficacia y eficiencia del sistema y factores

de carácter logísticos e informativos incidiendo negativamente en la gestión empresarial y la meta.

Las ventas en la División Holguín habían disminuido, en todas las UEN, hasta ese momento se mantenía la estructura de años. Este entorno tan agresivo fue causa del imperativo de cambiar, por lo que se decidió, con el objetivo de elevar los niveles de eficiencia, la unificación de toda la actividad comercial, se propuso crear una gerencia comercial con cuatro grupos de trabajo (**compra, ventas, soluciones y proyectos y procesamiento de datos**) que puedan dar seguimiento a las compras en las distintas casas matrices desde su solicitud hasta el arribo a la provincia, otro que se mantenga haciendo gestiones de ventas conformado por vendedores que lo harían de cualquier línea de negocios tanto desde el show room como de forma itinerante, así como el surgimiento de un grupo de soluciones desde una perspectiva comercial, con el objetivo de incidir positivamente en los principales indicadores y mejorar la atención al cliente redundando en el mantenimiento y rescate de las líneas de negocios de la empresa.

Funciones de los grupos de trabajo

Compras

- Realiza las reclamaciones comerciales en caso de que proceda
- Realiza las recepciones de las mercancías
- Coordina la transportación de mercancía, descarga, manipulación, en Este grupo es el encargado de realizar las compras para satisfacer los pedidos que realizan los clientes internos, o sea, Ventas, Soluciones, Procesamiento de Datos y Servicios Técnicos
- Concilia las necesidades
- Evalúa a los proveedores
- definitiva todo lo concerniente con la gestión logística
- Coordina, distribuye, regula y controla los Listados Oficiales de Precio
- Mantiene actualizada la ficha de cliente con los proveedores
- Mantiene actualizado el Manual de Compras

- Da seguimiento al estado de la mercancía desde el inicio del expediente de compras hasta su llegada al almacén
- Gestiona con los proveedores la contratación, compra y distribución de la mercancía, además de realizar las devoluciones en los casos correspondientes
- Realiza los análisis de la rotación de los inventarios como contrapartida de los clientes internos
- Evalúa las necesidades financieras para la ejecución de las compras
- Actualiza a los clientes internos de los nuevos productos presentes en el mercado
- Confecciona los presupuestos de compras.

Ventas

- Realiza estudios de mercado
- Gestiona la venta de las mercancías
- Gestiona las cuentas por cobrar y cobros anticipados generados en el proceso de venta
- Prioriza los sectores de Turismo, Tiendas, Proyectos Centralizados y Níquel
- Identifica de manera sistemática las necesidades de los clientes a corto, mediano y largo plazo
- Realiza el control de los inventarios mensualmente
- Evalúa el estado de los inventarios y su movimiento, identificando los productos defectuosos, de lento movimiento y ociosos tomando las medidas adecuadas para obtener una adecuada gestión de inventarios
- Da seguimiento a los financiamientos tanto centralizados como por otras vías
- Mantiene actualizado el Manual de Ventas
- Fiscaliza el proceso de garantía
- Determina las necesidades de capacitación de los comerciales en cada línea de negocio
- Coordina los esfuerzos de instalación y respuesta técnica de garantía con nuestra Gerencia Integral de Servicios Técnicos

- Coordina con Copler el destino final de los productos defectuosos.

Soluciones y proyectos

- Realiza estudios de mercado, trabaja en soluciones concretas contra las necesidades identificadas en el Plan del MEP y otros clientes
- Propone soluciones integrales en el marco de nuestro objeto social
- Ejecuta las propuestas de soluciones aprobadas
- Asesora la instalación y puesta en marcha de los sistemas comercializados
Certifica los productos y servicios que así lo requieran
- Integra y da seguimiento en la División a la gestión con el Turismo, y los Proyectos Nacionales
- Trabaja junto a los inversionistas en la preparación de las obras en las que participará
- Cuando sea necesario, se conformarán equipos de trabajos multidisciplinarios.

Procesamiento de datos

- Realiza estudios de mercado
- Participa en el procesamiento de los datos de clientes para la confección de nóminas, modelos diversos y talonarios de cobros.

La presente investigación fue realizada en el Show Room por interés de la entidad donde se llevan a cabo los procesos de compras y ventas.

Caracterización del Show Room

Es el lugar donde se realizan las gestiones necesarias para la realización de las actividades que constituyen los procesos de compra y ventas. Éste es el punto de partida en el proceso de ventas, pues de una forma u otra el cliente tiene contacto con el Show Room para que comience. En el local existen 9 puestos de trabajo, (ver anexo 5) de ellos 5 están ocupados por comerciales gestores del proceso de ventas .El proceso de compras está dirigido por 3 el puesto de trabajo restante se encuentra vacante pues la persona designada causó baja. Además existen 2 trabajadores más uno hace más de un año que se encuentra cumpliendo misión internacionalista en Venezuela y el otro hace el mismo tiempo se encuentra de certificado médico cobrando el 60% del salario,

La importancia del Show Room está dada por el muestrario que exhibe de cada producto apto para la venta, es aquí donde el cliente puede ver cuál es la oferta, recibir toda la información necesaria y donde queda todo arreglado con alto nivel de negociación y profesionalidad para la posterior adquisición del producto por parte del cliente.

Principales productos a comercializar en el Show-Room por línea de negocio

ECOSOL

- Materiales electrónicos de baja tensión
 - Empotramiento
 - Cables
 - Luminarias
 - Protecciones
- Materiales hidrosanitarias de varias líneas
 - Grifería
 - Bombas eléctricas
 - Tuberías
 - Químicas para piscinas
- Ferretería electrónica
 - Instrumentos de medición
 - Herramientas
 - Componentes eléctricos
- Sistemas de respaldo eléctrico
 - Inversores
 - UPS
 - Grupos electrógenos
 - Sistemas fotovoltaicos
 - Energía Eólica
- Eficiencia energética
 - Banco de capacitores

- Estudios energéticos
- Soluciones de baja y media tensión
- Sistemas de protección Integral contra descargas eléctricas.

Automática

- Redes informáticas
 - Servidores
 - Red de datos soportadores en alámbrica, inalámbricos y fibra óptica
 - Automatización Industrial y Hotelera
 - Manometría y termometría
 - Instrumentación general
 - Autómatas programables
- Servidores técnicos redes Informáticos, Registros y Control
- Publicidad Gong
 - Diseño integral
 - Carteles lumínicos y luminosos
 - Aplicaciones de soporte de Integralidad.

Ofimática

- Soluciones informáticas
- Computadoras y periféricos
- Respaldo eléctrico
- Accesorios e insumos
- Equipamiento de oficina.
 - Copiadoras
 - Fax
 - Reproyectos y proyectos
 - Cámaras digitales.

Clima:

- Tegos Clima
 - Equipos para la climatización, refrigeración y ventilación

- Tegos Gastronomía
 - Equipos gastronómicos e insumos hoteleros tanto línea caliente como fría
- Audio Max
 - Equipos de audio, luces y espectáculos, elementos de mecánica escénica, instrumentos musicales y recreación
- Visiónica
 - Mobiliario de oficina-cortinas, piso de cerámica y falso techo
- Reclisah.
 - Herramientas-manuales y eléctricas, lavandería/tintorería y limpieza especializada.

Comunicaciones

- Equipamiento de comunicaciones
- Telefónicas
 - Pizarras telefónicas
 - Redes inalámbricas de transmisión de datos
 - Monocanal, bicanal, tetra canal
 - Telefonía rural
- Equipamiento de comunicación
 - Radial de VHF y UHF
 - Móviles, fijos y portátiles
 - Terrestres y marinos
- Televisión vía satélite y circuito cerrado TV
- Sistemas de seguridad entre intrusos e incendios
- Transmisión de AM y FM
- Antenas profesionales
- Torres y mástiles
- Ferretería electrónica
- Cámaras digitales de video y accesorios
- Intercomunicadores de videos Porteros.

Paso 5: Diagnóstico de la organización del trabajo

División y cooperación del trabajo

Se desarrollan dos procesos fundamentales, el de compras y el de ventas.

El primero comienza cuando se determina la necesidad de comprar surgida de otros procesos o por la revisión de los inventarios en almacén. Se realiza la selección de los proveedores teniendo en cuenta la lista de Proveedores Autorizados y los indicadores que contiene la evaluación que se les hace en la Gerencia y se realiza el pedido por la mejor vía de comunicación con el mismo.

Una vez confirmado el pedido y la fecha de envío se solicita al proveedor la Orden de Compra, luego se realiza una solicitud de transportación de mercancías a la Gerencia de Servicios Generales y se efectúa el pago

Dado el arribo de la mercancía a la División, el Comercial recibe la factura entregada por el transportista se elabora el modelo de recepción a ciegas y de conjunto con el almacenero se recepciona la mercancía

De existir algún faltante o defecto se redacta y registra la correspondiente Reclamación Comercial, de no revertirse la falla se devuelve la mercancía al proveedor.

Este proceso culmina con la actualización de los inventarios en existencia

EL segundo comienza una vez determinadas las necesidades del cliente a través de un estudio de mercado o por su visita a la Empresa. Éste recibe toda la información necesaria sobre el producto o servicio que puede venderse a través de catálogos u otra vía. Así como sobre los servicios de instalación y mantenimiento que se realizan presentándose la oferta.

Si la oferta es aceptada se realiza el contrato, si el cliente no está codificado se procede a la codificación como nuevo cliente. En caso de que se trate de un producto y el expertise no ratifique la existencia en almacén se propondrán bienes sustitutos (si existen) y esto variará la oferta. De no existir los productos similares o de ser rechazados se inicia la gestión del proceso de compras. Si la mercancía se encuentra en plaza es confeccionada la oferta y se informa al cliente el tiempo de validez de la misma. Esta es archivada en el **expediente de ofertas del año** previa entrega de una

copia firmada al cliente. Al recibir la comunicación del mismo se deja confirmada la oferta y la misma se archivará en el Expediente del Cliente.

El contrato se firma si no estuviese actualizado el se archiva en el Expediente del Cliente y es emitida la Orden de Venta (O/V) en original y dos copias. Se entrega al cliente el original y primera copia de la O/V para que la firme y escriba su número de Carné de Identidad, al igual que el vendedor. Luego de ser archivada la segunda copia en el Expediente del Cliente se le indica el lugar donde se efectúa la facturación y recogida de la mercancía.

Puede que la mercancía presente problemas, en ese caso se le informa al cliente donde se brindan los servicios técnicos. Si él se muestra insatisfecho y prueba que la mercancía no cumple las especificaciones requeridas se procede a la confección de la Orden de Devolución dándose una respuesta inmediata.

Este proceso culmina con la realización de una encuesta al cliente.

Para mayor información ver los flujogramas de compras y ventas (anexo 6)

Las tareas están bien distribuidas entre los trabajadores, por línea de negocio, aunque existen líneas de negocio compartidas y los comerciales tanto de compras como de ventas se basan en un principio de integralidad. O sea que están preparados para asumir cualquier tarea que se delegue.

El uso de la técnica del balance de carga capacidad permitió el análisis de la cantidad de personal. Los procesos objeto de estudio no son productivos, considerándose como capacidad productiva la jornada laboral expresada en el periodo de tiempo que se vaya a utilizar (día, quincena, mes, año) En este estudio se realiza el cálculo para un año de trabajo, o sea, 2048 horas. La carga de trabajo se calculó mediante la utilización de técnicas como la auto fotografía, esta se le aplicó a los 8 comerciales con el objetivo de determinar la carga de trabajo total. Cada tarea recogida en las auto fotografías realizadas (ver Anexo 9), tiene en cuenta la periodicidad con que se realizan. Se utilizó la expresión siguiente para el cálculo del número de trabajadores.

$$Nt = \frac{\sum_{i=1}^n Q}{C} = 15889.50/2048 = 7.76 \text{ aproximadamente 8 trabajadores}$$

Donde:

Nt: numero de trabajadores

Q: utilización de las auto fotografías de cada uno de los trabajadores de cada proceso

C: tiempo de trabajo establecido

Este resultado significa que en estos momentos para asumir toda la carga de trabajo en los procesos de compra y ventas se necesitan 8 trabajadores. No se debe interpretar como algo rígido dada la variabilidad del entorno y las políticas llevadas a cabo por nuestro país donde a diario surge alguna tarea nueva, aumentando el nivel de actividad, por lo que es muy importante mantener un colchón de capacidad para poder asumir los cambios del entorno.

Métodos y procedimientos de trabajo

Los métodos y procedimientos que se realizan son específicos de la actividad desarrollada, en el caso del proceso de ventas la entidad cuenta con el Procedimiento de Ventas cuyo objetivo fundamental es establecer los mecanismos para garantizar las ventas en la División Territorial de Holguín. También se cuenta con el Manual de Ventas donde trata lo referente al marco regulador de la actividad de ventas, política de ventas de la Corporación COPEXTEL, relaciones comerciales, adecuación para la venta, gestión de la demanda, venta y cobro. Así como las regulaciones especiales de ventas.

La actividad de compras se rige por el objeto social de la entidad y regulaciones a nivel nacional.

Se detectó que en el procedimiento de ventas no existe el expediente de ofertas del año. En el pasado se guardaban hasta 30 días y esta es más o menos la forma en que se lleva. Aunque es necesario analizar si la existencia de este expediente se revierte en cantidad y calidad del servicio o una peor utilización del fondo de tiempo laboral.

Organización y servicio al puesto de trabajo

En lo referente a los medios de trabajo pueden ser considerados como buenos. Se cuenta con el software y hardware necesario. Aunque con respecto al material de oficina se ha regulado la entrega de estos insumos y en ocasiones existen quejas, pero ha sido una forma racional de enfrentar la crisis y eliminar el derroche. Otro problema radica en el transporte que en más de una ocasión causa pérdidas de tiempo o impide la realización de actividades. El especialista principal de ventas Carlos Fuertes tiene asignado un jumpy, el que está roto. Además existen dos motos asignadas una al especialista Eddy Paneque y otra al técnico Reynel Pupo.

Medición y normación del trabajo

En este aspecto se puede decir que el trabajo en el show room debido al tipo de actividad que se realiza no se encuentra normado lo que existe es un plan de ventas que es el que rige el nivel de actividad y por el que se paga la estimulación. En cuanto al consumo de materiales no existe ninguna norma, solo en cuanto a los portadores energéticos (electricidad y combustible) que existe un plan, pero no es rígido si se pasa se puede justificar y es aprobado en dependencia de la causa

.En cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral se detectaron ciertas irregularidades como conversaciones en horario laboral ente trabajadores dentro y fuera del show room y/o por teléfono no relacionadas con el trabajo. Aunque se pueden considerar como poco significativas y un aprovechamiento alto.

Para la realización de este estudio fue utilizada la técnica de muestreo por observaciones instantáneas (MOI), la que fue validada estadísticamente en el software profesional Met Trab,(ver anexo 8) y demostró que las pérdidas de tiempo detectadas no son muy significativas pues el aprovechamiento de la jornada laboral es alto.
AJL=92%

Por otra parte fueron detectadas pérdidas de tiempo por deficiente atención de la pizarra telefónica. No es atendida la llamada y el usuario termina comunicándose con la persona equivocada lo que afecta el tiempo de trabajo de la misma al tener que atender al cliente por razones éticas.

Condiciones de trabajo

La seguridad y salud en el trabajo es un tema de prioridad para la empresa por lo que tiene elaborado un Registro de Evaluación de Riesgos y toma medidas para evitar a toda costa los accidentes de trabajo. Se exige la higiene en los puestos de trabajo. Están establecidos 30 minutos diarios para descanso y necesidades personales (TDNP). Los trabajadores no tienen almuerzo, lo que se les paga por este concepto es un estipendio por un monto de sesenta centavos en CUC por día. Esta situación y el incumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo en lo referente a la entrega del uniforme constituyen las inconformidades de los trabajadores. Aunque están convencidos de los efectos de la crisis y las medidas que se toman en el país al respecto. En el pasado se les entregaba aseo personal a los denominados puestos sucios, luego se volvió esporádico hasta desaparecer y una vez al año tienen que realizarse un chequeo médico, los casos priorizados se atienden en el policlínico Pedro Días Coello dado un convenio existente. Los riesgos fundamentales a que están expuestos los trabajadores del Show Room son los que se derivan de el trabajo con computadoras y el transporte automotor. (Ver anexo 7)

Disciplina laboral

Se establece a través del reglamento disciplinario de la empresa donde cada trabajador debe cumplir lo establecido en este y los jefes son los responsables de su estricto cumplimiento. En este aspecto se puede señalar que hasta el cierre de abril se tuvo que tomar solo una medida, una multa del cincuenta por ciento de la estimulación durante tres meses. El procedimiento fue ejecutado por la parte jurídica, el trabajador reclamó al Órgano de Justicia Laboral de Base donde fue declarado sin lugar y culminó el proceso pues este tipo de medida no procede al tribunal.

El índice de ausentismo de la empresa se comportó de la siguiente forma:

Mes	Índice ausentismo (empresa)	Índice ausentismo (Gerencia Comercial)
enero	3.27	6
febrero	4.44	4.6
marzo	3.14	5.4

Tabla 2: Índice de ausentismo. Fuente: Elaboración propia.

Se considera como un resultado negativo ya que este resultado es positivo hasta un 3%. Las principales causas del alto nivel de ausentismo son enfermedad y licencias sin sueldo, aunque aparecen autorizadas pero son muy pocas.

Organización del salario

El nivel de motivación general puede considerarse desfavorable para la organización del salario en la División Territorial COPEXTEL Holguín. La forma de pago es a tiempo aunque se establece un sistema de pago por resultados que involucra a todos los trabajadores de la empresa. Este consiste en estimular al trabajador por hasta un 30% del salario si se cumplen determinados indicadores.

El análisis para el pago se hace de la siguiente forma, primero se analiza si la corporación cumplió, luego si la división y por último las gerencias.

En el caso de la Gerencia Comercial si es cumplido el plan de ventas. Los comerciales del grupo de **ventas** son responsables de la gestión de cobro de las mercancías producto de sus ventas a crédito. Si el cobro de dicha venta no es realizado a tiempo se verá afectado el comercial en un porcentaje de su estimulación.

Tipo de indicador	Indicador	Plan	Cumplimiento	Declaración de si se cumple o no el indicador.
Formador	Cumplimiento del plan acumulado de ventas totales del Grupo Comercial	\$1 197 699.93	% 159.21	Cumplido
Condicionante	No exceder el gasto total acumulado por peso de venta total con respecto al planificado del Grupo Comercial	0.1428	% 55.01	Cumplido

Condicionante	No registrar pérdidas acumuladas en el Grupo Comercial	-	\$ 341 228.78	Cumplido
Condicionante general	No deteriorar el valor permisible de la correlación salario medio productividad establecida por la empresa para el Grupo Comercial	0.6190	% 92.55	Cumplido

Tabla 3: Sistema de pago por resultados Gerencia Comercial al cierre de abril (Moneda total). Fuente. Departamento de recursos humanos.

Los trabajadores se quejan que aunque cumplan su plan no son estimulados, ya que se ven afectados por condicionantes y que no importa cuanto sobrecumplan solo se paga el 30%.

Este sistema no estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

Tampoco se traduce en un incremento de la productividad del trabajo Por otra parte tiene gran incidencia la correlación salario medio productividad y se ha visto afectado su valor permisible. La empresa en general a tenido que afectar la estimulación:.

Mes	Pago de estimulación (%)
enero	-
febrero	3
marzo	5
abril	30

En todo el año solo en abril se cobra la estimulación completa aunque se ha cumplido el plan.

Los pagos adicionales que se aplican en la empresa son pagos por maestrías (\$80.00) y una cuota fija en CUC.

Paso 6: Elaboración del informe

Al concluir el diagnóstico de la organización del trabajo, se puede señalar que las deficiencias encontradas son las siguientes:

1. Se detectó que no existe el expediente de ofertas del año establecido en el procedimiento de ventas.
2. Existe exceso de personal para la ejecución del trabajo.
3. Problemas en el transporte que en más de una ocasión causa pérdidas de tiempo o impide la realización de actividades.
4. Se detectaron ciertas irregularidades como conversaciones en horario laboral ente trabajadores dentro y fuera del show room y/o por teléfono no relacionadas con el trabajo.
5. Existencia de pérdidas de tiempo por deficiente atención de la pizarra telefónica.
6. Inconformidad de los trabajadores por incumplimiento de la entrega del uniforme según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo.
7. Alto nivel de ausentismo.
8. El nivel de motivación general puede considerarse desfavorable por la organización del salario.

2.3 Fase III: Perfeccionamiento

Objetivo: Diseñar las estrategias de solución a los problemas detectados.

El equipo de trabajo utilizó como técnicas la tormenta de ideas, el trabajo en grupo con la participación de especialistas en las temáticas analizadas para la generación de ideas y la evaluación y búsqueda de consenso en función del objetivo.

Paso 7: Estrategia de perfeccionamiento

Teniendo en cuenta las deficiencias encontradas en el diagnóstico, los objetivos de la organización, las consideraciones económicas y el criterio de los especialistas, se determinan las prioridades de los problemas que conformaran el plan de acción. En este caso el problema fundamental radica en el exceso de personal para ejecutar el trabajo.

Paso 8: Confección del plan resultante de la estrategia de perfeccionamiento

Problema	Acción	Responsable	Plazo de ejecución
Inexistencia del expediente de ofertas del año establecido en Procedimiento de Ventas.	- Creación y actualización expediente de ofertas del año.	Gerente Comercial	A partir de junio 2011
Exceso de personal para la ejecución del trabajo	- Realizar un ajuste de la plantilla a la carga de trabajo existente considerando una holgura en la capacidad para asumir exigencias del entorno.	Gerente Comercial	A partir de junio 2011
Nivel de motivación general desfavorable por la organización del salario.	- Revisar el sistema de pago por resultados y establecerlo de forma que cumpla sus objetivos.	Gerente General	A partir de junio 2011
Deficiente gestión del transporte	- Reparación del jumpy asignado a la gerencia comercial	Gerente General	A partir de junio 2011
Alto nivel de ausentismo	- Analizar las causas y ver donde la empresa puede incidir para su disminución.	Gerente General	A partir de junio 2011
Inconformidad de los trabajadores por incumplimiento de la entrega del uniforme según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo.	- Gestión orientada a la entrega de uniforme según el Convenio Colectivo de Trabajo. - De no ser posible modificar lo establecido en el convenio.	Gerente General	A partir de junio 2011
Deficiente atención de la pizarra telefónica.	- Realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral. - Convencer a las personas que ocupan el puesto de que son importantes en el proceso de compra – venta.	Gerente de Recursos Humanos	A partir de junio 2011

Paso 9 Implantación y Control

Luego de confeccionarse el plan perfeccionado de la organización del trabajo, se procedió a su discusión con todos los trabajadores, llevándose al consejo de dirección donde se aprobó.

2.4 Fase IV: Evaluación de los resultados

Objetivo: Demostrar, ya sea cualitativa o cuantitativamente, que los resultados que se esperan con la implantación de las medidas producen un efecto favorable para la entidad.

Paso 10: Evaluación de los resultados

A continuación la tabla muestra el ahorro de salario derivado de la implementación de la medida relacionada con el exceso de trabajadores.

Procesos	No de Trab		Salario por trabajador (\$/m)	
	Antes	Después	Antes	Después
Compras y ventas				
Total	11	8	3615	2520

Existe un ahorro de salario de \$1095.00 al mes.

Además se obtiene un aumento de la productividad del trabajo. El valor de las ventas hasta finales de mayo en CUC es de 1 491 145.42.. La variación de la productividad asciende a 50840.50 CUC/trabajador.

Procesos	No de Trab		Productividad (CUC/trab)	
	Antes	Después	Antes	Después
Compras y ventas				
Total	11	8	135558.67	186399.17

No solo la aplicación de esta medida produce un efecto favorable para la entidad, la eliminación de los demás problemas técnico-organizativos detectados se revertiría como un aumento de la motivación general y la orientación hacia la eficiencia. Se ganaría en tiempo, imagen empresarial y profesionalidad. Elevando considerablemente el nivel de actividad y un aumento consecuente de la eficiencia, eficacia y productividad

CONCLUSIONES

Después de realizar el trabajo se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. La organización del trabajo constituye un sistema del proceso de perfeccionamiento empresarial que ha adquirido una connotación especial para el incremento de la productividad del trabajo
2. El procedimiento decidido a utilizar cuenta con cuatro fases desglosadas en pasos para realizar estudios de organización del trabajo
3. Al aplicar el procedimiento propuesto se diagnosticaron varios problemas organizativos, definiéndose como problema fundamental el exceso de personal para realizar el trabajo. Obteniendo como resultado que en los procesos de compras y ventas solo hacen falta 8 trabajadores.
4. Se proyectaron soluciones potenciales para cada uno de los problemas planteados en los procesos analizados, las mismas quedaron recogidas en un plan de acción para su futura implementación.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones planteadas se arriba a las recomendaciones siguientes:

1. Se recomienda reducir el número de trabajadores según los cálculos realizados
2. Comunicar a los trabajadores que pertenecen a los procesos analizados el resultado obtenido del estudio
3. Elaborar un plan de acción para realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en cada proceso de la empresa
4. Continuar aplicando el procedimiento utilizado en los restantes procesos de la organización para realizar estudios de organización del trabajo
5. Generar nuevas soluciones que permitan incrementar la productividad del trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral en el proceso estudiado
6. Trazar estrategias para lograr medir el aprovechamiento de la jornada laboral frecuentemente para no incurrir en gastos de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

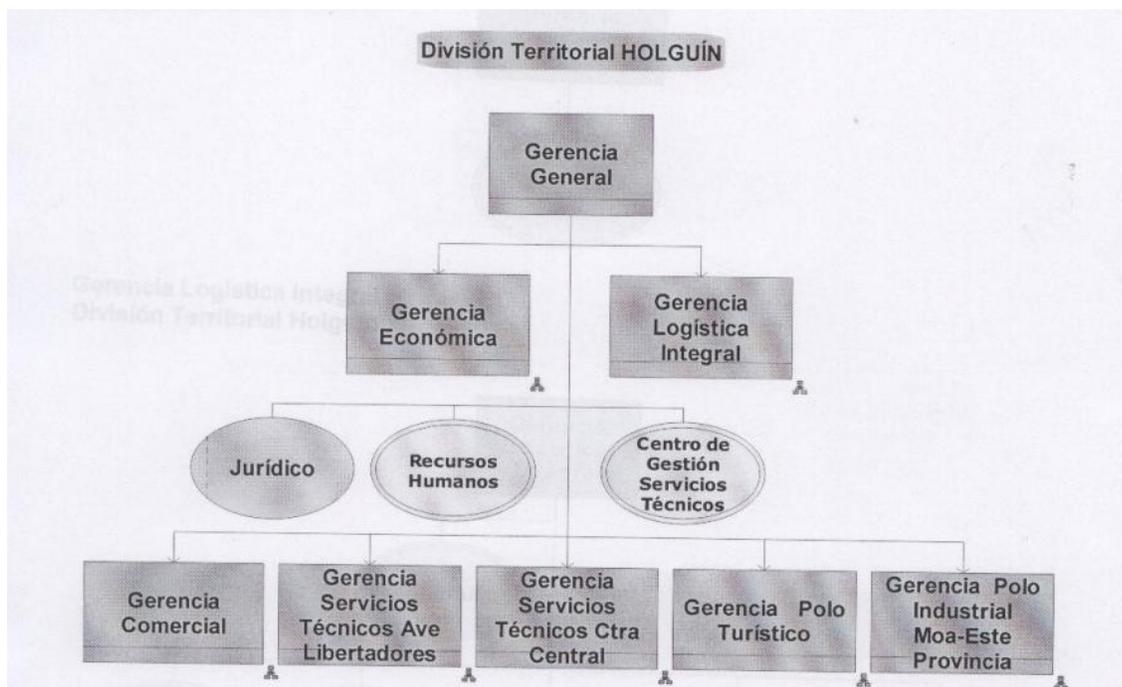
1. M. Omarov. Economía de empresas industriales. Primera parte.
2. A. M. Omarov. Economía de empresas industriales. Segunda parte.
3. Bases para el perfeccionamiento empresarial (Tomo II).
4. Beer, M. y otros. 1990. Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo
5. Bustillo, C. 1994. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España
6. Carballal del Río Esperanza. Dra. Teoría sobre productividad. Enfoques y tendencias actuales acerca de la Productividad del Trabajo. <http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/cmproductiv.html>
7. Colectivo de autores. La organización del trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE, Ciudad de La Habana.
8. Colectivo de autores. La organización del trabajo. Tomo II. Editorial ISPJAE, Ciudad de La Habana.
9. Compendio de legislación complementaria a las bases del Perfeccionamiento Empresarial (Tomo Básico)
10. MTSS 2006. Resolución No. 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba
11. Nieves Julbe 2008. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
12. Nieves Julbe, A, F. 2008. MEDTRAB. Una herramienta para la organización del trabajo. Revista Contribución a las Ciencias Sociales. <http://www.eumed.rev/ccc/03/jam.htm>. (ISSN 1988-7833), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://www.eumed.net/rev/ccc/> . España
13. Norma Cubana 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba

14. Norma Cubana 3001:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Requisitos. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
15. Norma Cubana 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Implementación. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
16. Pedro Orlov. Dr. Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo I. Primera parte.
17. Pedro Orlov. Dr. Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo I. Segunda parte.
18. Pedro Orlov. Dr. Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo II.
19. Resolución No. 26/06. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Reglamento general sobre la Organización del Trabajo.
20. Salazar Riestra, Sonia. Importancia de la medición del trabajo en la empresa. <http://www.creceags.org.mx/documentos/cibernoticias/cibera.articulo9.htm>. Febrero 2006.

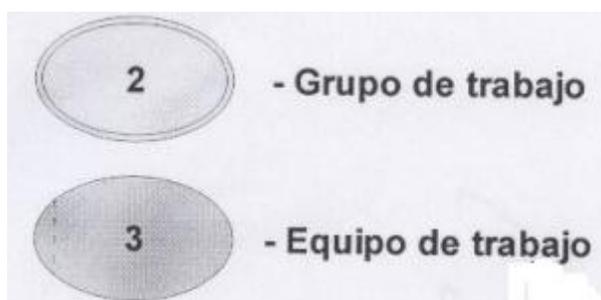
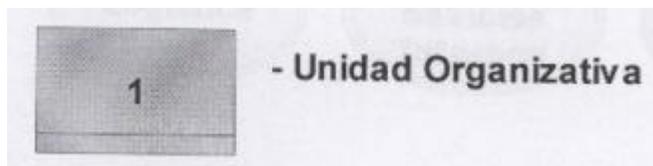
ANEXOS

Anexo 1

Nueva estructura de la División Territorial COPEXTEL Holguín

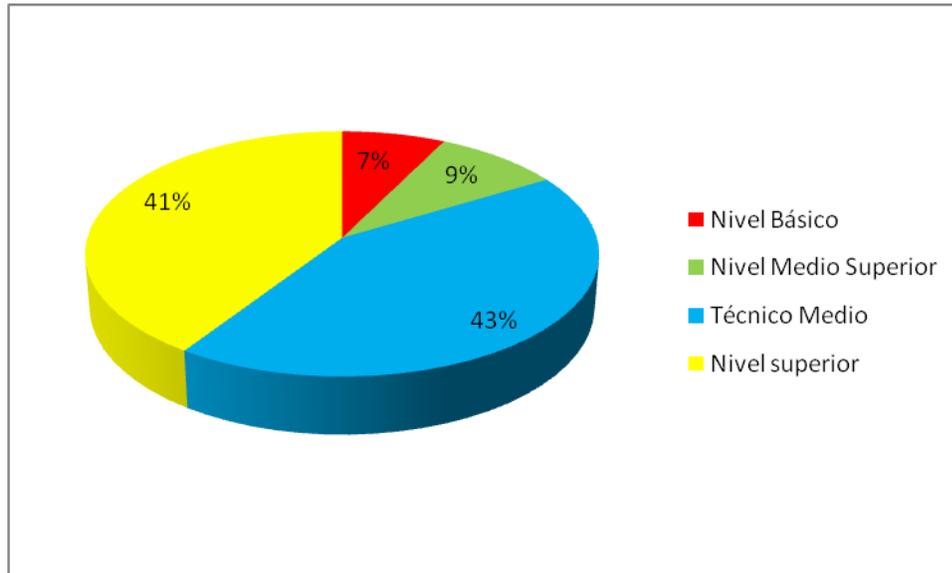


Leyenda:



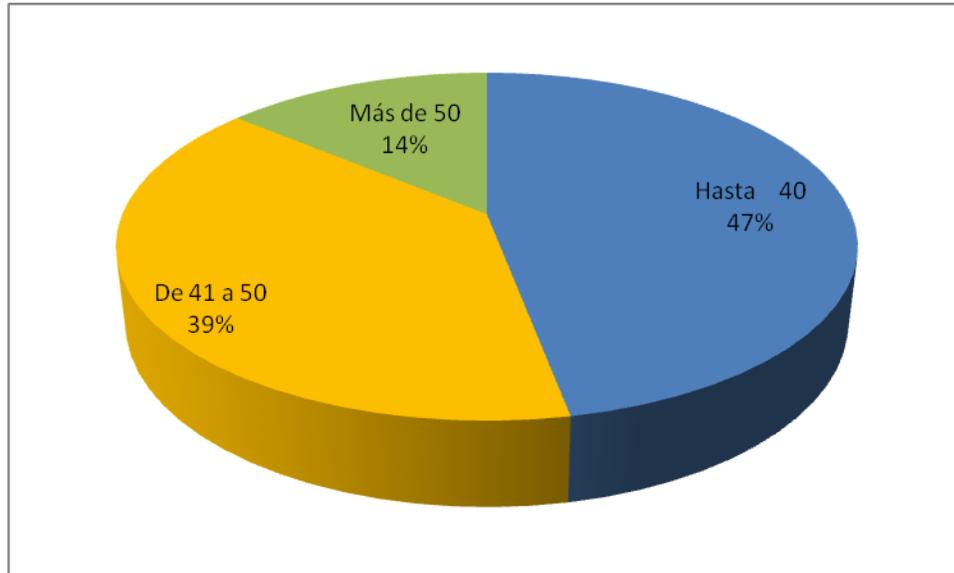
ANEXO 2

Composición por nivel de escolaridad



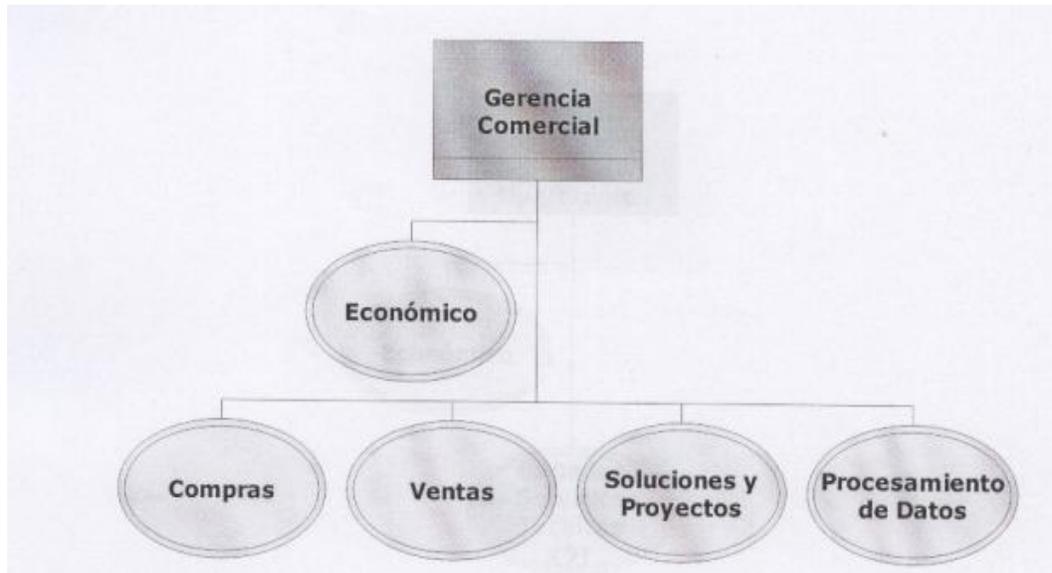
ANEXO 3

Composición por edades



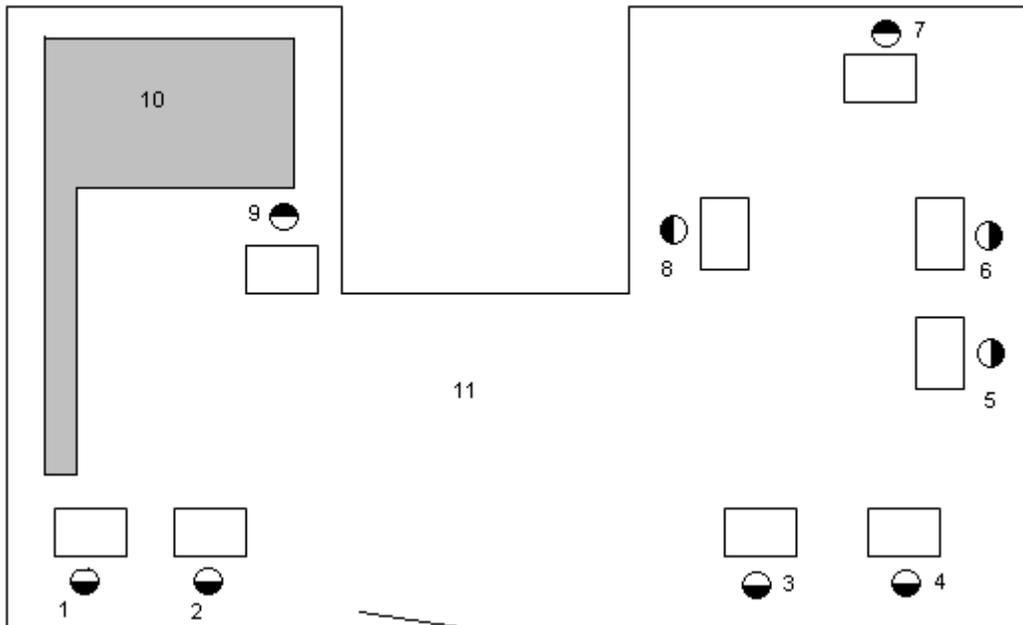
ANEXO 4

Estructura de la Gerencia Comercial



ANEXO 5

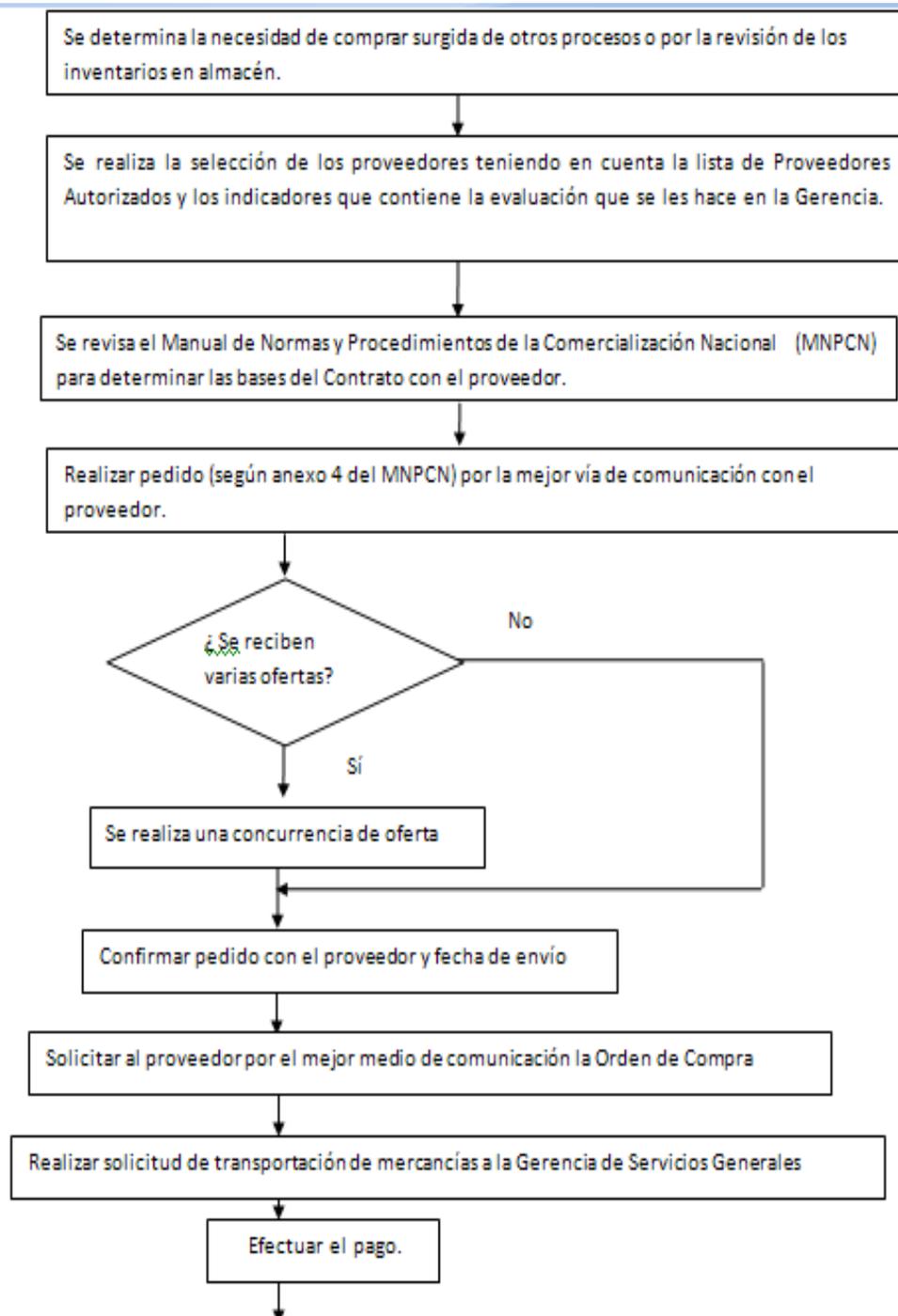
Diagrama en planta del show room

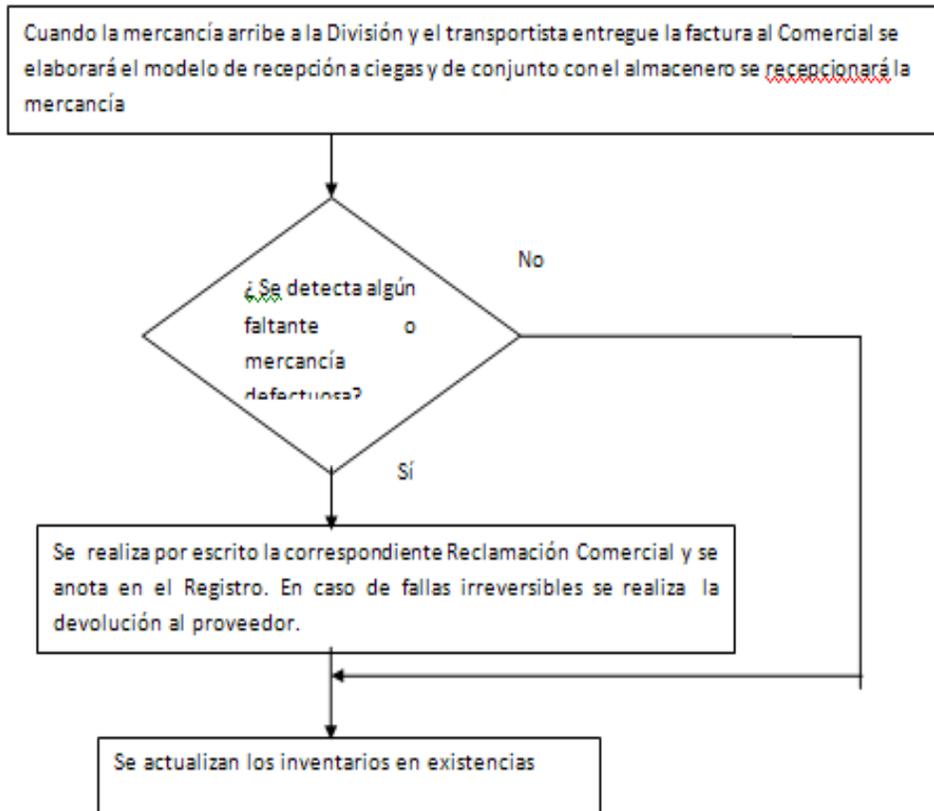


- | | |
|--------------------------------|--|
| 1 Suset Yuliet Durán Leyva | 7 Yusmany Cruz Velázquez |
| 2 Luis Edelsis Arena Rojas | 8 Eglis Sánchez Pastor |
| 3 Ángel Reynel Pupo Diéguez | 9 Rossell Vilachá Narbona (Causó baja) |
| 4 Rigoberto Pupo Cabrera | 10 Área de muestras |
| 5 Eddy Paneque Peña | 11 Área de espera |
| 6 Osmel Eugenio Pita Rodríguez | |

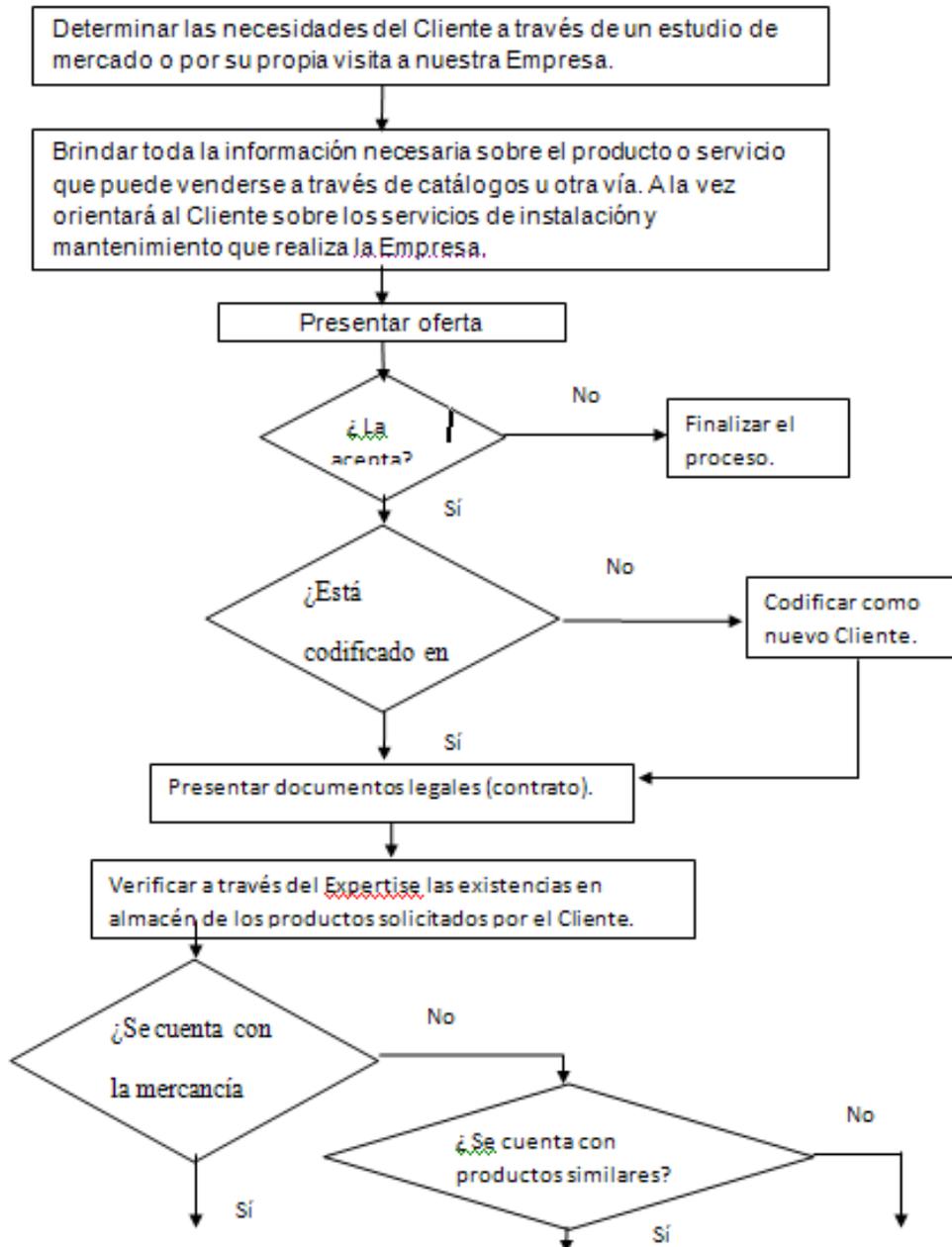
ANEXO 6

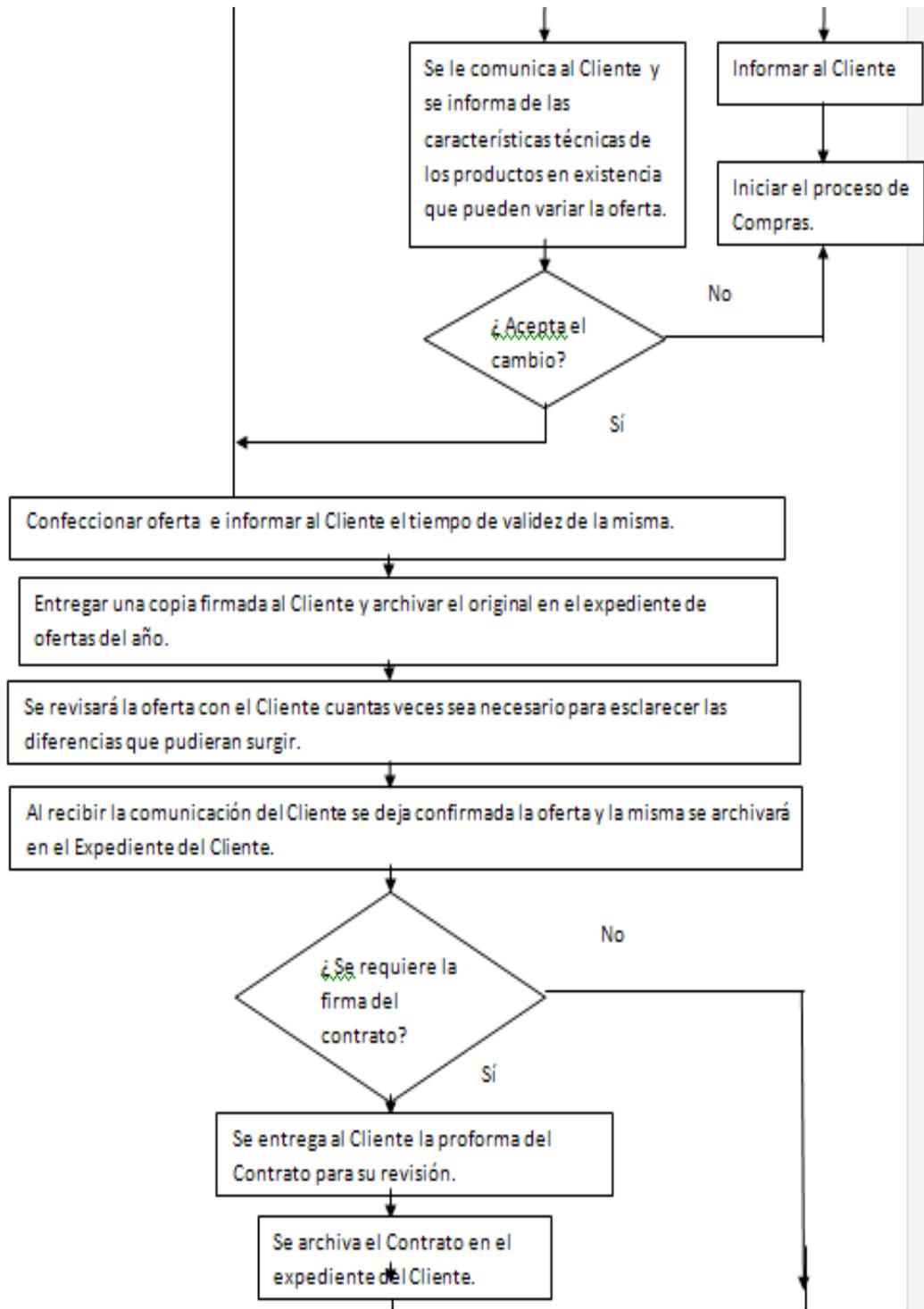
Flujograma del proceso de compras

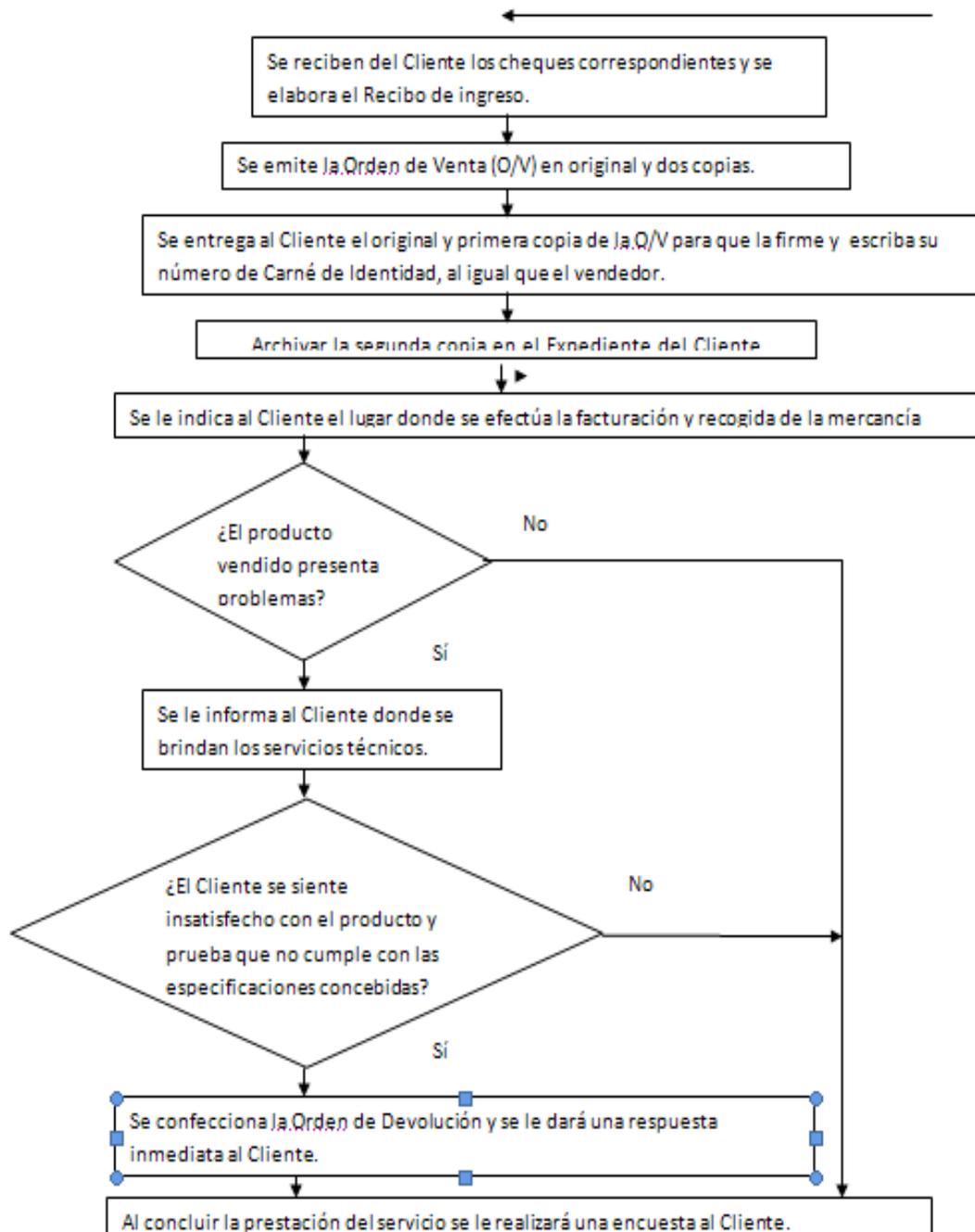




Flujograma del proceso de ventas







ANEXO 7 Programa de medidas de prevención para los riesgos derivados de la conducción de vehículos automotores y el trabajo con computadoras

PLAN DE MEDIDAS : CONDUCCION DE VEHICULOS AUTOMOTORES	PLAZO DE EJECUCION	RESPONSABLE	COSTO CUC	CUP		
<p>MEDIDAS PRIMARIAS</p> <p>1. Paralizar de forma inmediata aquellos equipos automotores en los cuales se detecte cualquier desperfecto técnico.</p> <p>2. Garantizar la entrega y uso de los Equipos de Protección Individual indispensables para los trabajos a realizar por los</p> <p>a) Botas de Protección con casquillo de acero</p> <p>b) Guantes reforzados</p> <p>c) Overol</p> <p>3. Garantizar que todos los Vehículos pasen la Inspección del FICAV.</p> <p>4. Garantizar que el equipamiento interno en general de cada vehículo esté en óptimas condiciones técnicas, así como la carrocería.</p>	Permanente	Gerente de Grupo Logística Especialistas en Transporte	309.00	232.00		
	Permanente		Gerente de Grupo Logística	2524.00	1132.00	
	Anual	Gerente de Grupo Logística Especialistas en Transporte				
	Permanente					
<p>MEDIDAS SECUNDARIAS</p> <p>1. Realizar Chequeo Médico Especializado al 100% del personal que labora en la División como Chofer Profesional. . 2Reinstrucción al 100% de todos los trabajadores que laboran en puestos con exposición a Accidentes del Tránsito en los métodos para brindar los primeros auxilios a lesionados por este factor de riesgo.</p> <p>4. Realizar la Instrucción Periódica en las Reglas de Seguridad del puesto.</p> <p>5. Realización de Curso para la Recalificación de los Chóferes Profesionales.</p> <p>6. Supervisión directa de las condiciones técnicas que presentan los vehículos automotores, la limpieza, directamente por los Especialistas y Técnicos del Área de Transporte.</p>	Semestralmente	Gerente de Grupo Logística Área de RRHH Gerente de Grupo Logística Gerente de Grupo Logística Gerente de Grupo Logística Gerente de Grupo Logística Especialistas en Explotación del Transporte				
	Cada 2 años					
	Anual				720.00	
	Semestral					
	Permanente					
<p>MEDIDAS TERCIARIAS</p> <p>1. Rehabilitación profesional al trabajador que por problemas de salud física o mental, así como falta de conocimientos y habilidades, de forma este último reincidente no pueda desempeñarse en el cargo donde la exposición al riesgo sea directa.</p>	Permanente	Gerente de Grupo Servicio Especialista en Gestión de los RRHH Técnico en SSMAT				
TOTAL			2833.00	2034.00		

(24) PLANE MEDIDAS: Trabajo con Computadoras	(25) PLAZO DE EJECUCION	(26) RESPONSABLE	COSTO	
			CUC	CUP
<u>MEDIDAS PRIMARIAS:</u>				
1. Completamiento a las máquinas de los protectores de pantalla.	Diciembre /2009	Gerente de Grupos	395.00	160.00
2. Adquisición para los digitadores que aún no las posean de Sillas con sistema regulador de respaldo y altura, giratorias con ruedas y cinco patas.	Diciembre/2012 Permanente	Gerente de Grupos	130.00	90.50
3. Garantizar nivel de iluminación normado para esta labor.	Diciembre /2011	Gerente de Servicio		
4. Garantizar la adquisición de reposa pies y ubicarlos en los locales de mayor actividad de digitación.	Diciembre /2012 Permanente	Gerente de Grupos	36.00	18.00
5. Instalar los tomacorrientes de forma general al sistema de protección eléctrico de la entidad.		Gerente Comercial	100.00	69.00
		Gerente de Servicio		
<u>MEDIDAS SECUNDARIAS:</u>				
1. Reorganizar ubicación del equipo Digitador, de forma tal que se eviten los reflejos de la luz en las pantallas, ubicándose estas en forma paralela respecto a las ventanas y fuentes luminosas.	Permanente	Gerentes Grupos		
2. Establecer pausas durante la jornada de trabajo para evitar la fatiga muscular. Cada 30 minutos digitación --- 5 minutos de descanso.	Permanente Enero/2010	Gerentes de Grupos		
3. Reinstruir al total del personal que realiza actividades de digitación en las Reglas de Seguridad para el puesto de trabajo .	Permanente	Gerentes de Grupos		
4. Realizar control visual a trabajadores expuestos al riesgo.				
5. Garantizar la limpieza de las pantallas del terminal y el regulado de caracteres en la pantalla.	Permanente	Técnico en SST Digitadores.		
<u>MEDIDAS TERCARIAS:</u>				
1. Rehabilitación profesional al trabajador que por problemas de salud física o mental, e incapacidad por actitud para el trabajo se vea imposibilitado a realizar la tarea de digitador.	Permanente			
COSTO TOTAL			661.00	337.5

ANEXO 8 Resultados de la aplicación de la técnica del muestreo de observaciones instantáneas en el show room (proceso de compra-venta).

Tabla resumen del modelo MOI

Día	TN	TNN	Tamaño
1	91	9	100
2	56	3	59

Cálculo de Nd del primer día.

$$q = \frac{Q}{N} = 0,090$$

$$p = \frac{P}{N} = 0,910$$

$$Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p} \right) = 158,242$$

El total de observaciones a realizar es de 159 faltan 59 observaciones por realizar.

Tabla de recálculo de Nd

Días	p	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	91	100	0,91	91	100	0,91	158,24
2	56	59	0,95	147	159	0,92	139,13

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

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.030$$

$$LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 1.011$$

$$LC = p_{aj} = 0.920$$

$$LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.829$$

No existen valores fuera de los límites.

Calculando la precisión final

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.047$$

Como la precisión final es ≤ 0.05 es válido el muestreo.

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

$$AJL = p_{aj} * 100\% = \mathbf{92.45 \%}$$

Se evidencia aprovechamiento de la jornada laboral alto.

ANEXO 9 Auto fotografías realizadas a los comerciales del show room

Luis Edelsis Arena Rojas			
Especialista B en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Realiza gestión de ventas de las mercancías para lograr el cumplimiento mensual y acumulado de los planes en ambas monedas y teniendo en cuenta terceros, internos y el turismo. 1. Elabora ofertas comerciales a clientes que incluyan soluciones, levantamientos y de ser posible proyectos. 2. Brinda asesoramiento técnico, soluciones y propuestas acerca de nuevas instalaciones, proyectos o negocios. 3. Brinda al cliente toda la información técnica y de garantía del equipamiento vendido o en exposición. 4. Orienta al cliente acerca de la política de contratación comercial. 5. Controla los suministros de equipos, insumos y accesorios a clientes hasta la culminación del proyecto o venta total del pedido.	5	D	1320,00
Se mantiene actualizado sobre los nuevos equipos y tecnologías comercializadas por COPEXTEL.	2	M	22,00
Almuerzo	0,5	M	132,00
Gestión del Inventario para tenerlo actualizado	0,5	D	132,00
Actualiza el listado de precios de la mercancía en el sistema Expertise.	3	M	33,00
Mantiene actualizado y organizado los productos en existencia en el Show Room, así como sus precios y características técnicas y modos de uso.	5	M	55,00
Atiende y soluciona los casos de reclamación o devolución al cliente.	4	M	44,00
Participa activamente en Ferias y Exposiciones que garanticen la promoción de los productos y tecnologías que comercializa COPEXTEL.	32	M	32,00
Es responsable de realizar la conciliación con los clientes y lleva hasta su conclusión los expedientes de cancelación de cuentas por cobrar, cobros anticipados, destino final y aquellos que deben ser llevados al tribunal.	4	M	44,00
Archiva el consecutivo de cotizaciones según las normas y procedimientos que rigen la actividad comercial asegurando lo establecido en el Proceso de Ventas, específicamente en el capítulo 6.1	1	M	11,00
Elabora su plan de trabajo individual	0,25	M	2,75
Matutinos	1	M	11,00
Realiza los inventarios mensuales del 10% y trimestrales del 100% de la mercancía de conjunto con el personal de economía. 1. Responde por el control de la mercancía en el almacén, así como chequea que la mercancía se encuentra adecuadamente limpia y organizada.	172	A	172,00
Total			2010,75
Fondo de tiempo			2048,00
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9818
Diferencia con fondo de tiempo			37,250

Suset Durán Leyva			
Técnico en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Realiza gestión de ventas de las mercancías para lograr el cumplimiento mensual y acumulado de los planes en ambas monedas y teniendo en cuenta terceros, internos y el turismo. 1. Realiza ofertas, recepciones, vales de salida y órdenes de venta y otros documentos relacionados con su actividad en el Expertise. 2. Responde por el cumplimiento de su plan de ventas.	4	D	1056,00
Mantiene etiquetados con código, precio y descripción todos los productos del show room con los precios actualizados por el Expertise.	1	M	11,00
Revisa inventarios y realiza transferencias para garantizar que los productos de los almacenes estén presentes en el área de exposición	1,5	D	396,00
Entrega en fecha la documentación a Economía u otras áreas que lo requieran.	2	M	22,00
Realiza gestión de cobro de las Cuentas por Cobrar del área comercial.	3	M	33,00
Participa en caso necesario en la recepción de mercancías y su conteo físico en el almacén y participa junto a economía en los inventarios físicos que corresponda.(10% y 100%)	172	A	172,00
Revisa el precio de las facturas con respecto al precio de las casas matrices.	3	3M	9,00
Realiza autocontrol de recepción de mercancías	4	M	44,00
Elabora su plan de trabajo individual.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			1888,75
Fondo de tiempo			2048,00
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9222
Diferencia con fondo de tiempo			159,250

Reynel Pupo Diéguez			
Técnico en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Realiza gestión de ventas de las mercancías para lograr el cumplimiento mensual y acumulado de los planes en ambas monedas 1 Elabora ofertas comerciales a clientes que incluyan soluciones, levantamientos y de ser posible proyectos 2 Brinda al cliente toda la información técnica y de garantía del equipamiento vendido o en exposición. 3 Orienta al cliente acerca de la política de contratación comercial. 4 Controla los suministros de equipos, insumos y accesorios a clientes hasta la culminación del proyecto o venta total del pedido.	4	D	1056,00
Organiza y participa en las acciones comunicativas que la organización realiza con los clientes.	4	M	44,00
Ejecuta las acciones que se le indiquen respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.	2	M	22,00
Controla las cuentas por cobrar y controla la ejecución de los cobros anticipados y es responsable por las cuentas generadas en el proceso de ventas.	8	M	88,00
Es responsable de la aplicación de la política de precios de la corporación, según lo dispuesto por las casas matrices.	3	3M	12,00
Realiza la gestión de venta de los productos que comercializa, realizando visitas a clientes potenciales y adquiridos contactándolos vía teléfono, e-mail, o fax;	24	M	264,00
Realiza los inventarios mensuales del 10% y trimestrales del 100% de la mercancía de conjunto con el personal de economía. Responde por el control de la mercancía en el almacén, así como chequea que la mercancía se encuentra adecuadamente limpia y organizada.	172	A	172,00
Realiza y asegura el inventario correspondiente de la mercancía al finalizar el mes.	1,5	M	16,50
Atiende las fundamentaciones de las reclamaciones de los clientes y procede acorde a las regulaciones;	2	M	22,00
Se mantiene actualizado en lo referente a las nuevas tecnologías.	2	M	22,00
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			1864,250
Fondo de tiempo			2048,00
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9103
Diferencia con fondo de tiempo			183,750

Eglis Sánchez Pastor			
Especialista B en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Responde por el proceso de compras en la División Holguín, garantiza el suministro de los pedidos que recibe y el aprovechamiento eficiente de los recursos asignados, realiza negocios y contratos de suministros.	4	D	1056,00
Analiza y participa en las actividades de compra-venta; verifica y responde por la recepción correcta de las mercancías provenientes de las casas matrices u otros proveedores.	8	M	88,00
Atiende las fundamentaciones de las reclamaciones a los suministradores al amparo de las Regulaciones;	1,5	M	16,50
Realiza las conciliaciones mensuales con las casas matrices para la entrega de los cierres contables.	4	M	44,00
Se mantiene actualizado e informado de las nuevas tendencias de los productos y servicios que comercializa, para conocer la demanda, los artículos a comprar y los servicios a prestar, buscando siempre ofertar un producto más integral y competitivo y buscando nuevos mercados	2	M	22,00
Da seguimiento a los clientes, visitándolo y conociendo sus opiniones sobre los productos y servicios adquiridos (proceso de retroalimentación).	16	M	176,00
Realiza recepciones, transferencias, vales de salida y otros documentos relacionados con su actividad en el Expertise.	8	M	88,00
Mantiene actualizado los precios de venta.	2	M	22,00
Garantiza la entrega en fecha de la documentación pertinente a Economía u otras áreas que lo requieran.	4	M	
Participa en la recepción de mercancías y su conteo físico en el almacén y participa junto a economía en los inventarios físicos que correspondan.	172	A	172,00
Realiza y asegura el inventario correspondiente de la mercancía al finalizar el mes.	4	M	44,00
Participa en los análisis mensuales del inventario, tramita el inventario ocioso y de lento movimiento, propone y desarrolla las acciones necesarias para su solución.	2	M	22,00
Realiza el control de las compras por suministradores según el procedimiento establecido.	8	M	88,00
Realiza las acciones de autocontrol relacionadas con la aplicación periódica de las listas de chequeo del proceso de Ventas.	2,5	M	27,50
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			2011,750
Fondo de tiempo			2048,00
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9823
Diferencia con fondo de tiempo			36,250

Osmel Eugenio Pita			
Técnico en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Realiza ventas, elabora ofertas, atiende y orienta a los clientes sobre los productos y/o servicios que oferta, confeccionando toda la documentación correspondiente (contratos de servicios de garantía, ordenes de ventas, vales de entrega, actas de préstamo, expediente del cliente, etc.), cuando es necesario recepciona cheques y factura la venta en el sistema automatizado, transmitiendo luego toda la documentación a las áreas correspondientes;	4	D	1056,00
Atiende los casos de devoluciones o reclamaciones de los clientes para su correspondiente tratamiento. Realiza el tratamiento de la merma .	40	M	440,00
Realiza análisis del inventario, define el inventario ocioso y de lento movimiento, propone y desarrolla las acciones necesarias para su solución.	2	M	22,00
Garantiza la entrega en fecha de la documentación pertinente a Economía u otras áreas que lo requieran.	4	M	44,00
Realiza los inventarios mensuales del 10% y trimestrales del 100% de la mercancía de conjunto con el personal de economía.1 Responde por el orden y la limpieza de la mercancía.	172	A	172,00
Concilia con los clientes de las diferentes empresas	8	M	88,00
Realiza las acciones de autocontrol relacionadas con la aplicación periódica de las listas de chequeo del proceso de Ventas.	3	M	33,00
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,0
Matutinos	1	M	11,00
Total			2000,75
Fondo de tiempo			2048,0
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9769
Diferencia con fondo de tiempo			47,250

Yusmanis Cruz Velázquez			
Técnico en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Responde por el proceso de compras en la División Holguín, garantiza el suministro de los pedidos que recibe y el aprovechamiento eficiente de los recursos asignados, realiza negocios y contratos de suministros. 1 Es responsable de garantizar los pedidos a las casas matrices, de piezas para satisfacer las necesidades de STI.	4	D	1056,00
Analiza y participa en las actividades de compra-venta; verifica y responde por la recepción correcta de las mercancías provenientes de las casas matrices u otros proveedores.	8	M	88,00
Atiende las fundamentaciones de las reclamaciones a los suministradores al amparo de las Regulaciones;	1,5	M	16,50

Realiza las conciliaciones mensuales con las casas matrices para la entrega de los cierres contables.	4	M	44,00
Se mantiene actualizado e informado de las nuevas tendencias de los productos y servicios que comercializa, para conocer la demanda, los artículos a comprar y los servicios a prestar, buscando siempre ofertar un producto más integral y competitivo y buscando nuevos mercados	2	M	22,00
Da seguimiento a los clientes, visitándolo y conociendo sus opiniones sobre los productos y servicios adquiridos (proceso de retroalimentación).	16	M	176,00
Realiza recepciones, transferencias, vales de salida y otros documentos relacionados con su actividad en el Expertise.	8	M	88,00
Mantiene actualizado los precios de venta.	2	M	22,00
Participa en la recepción de mercancías y su conteo físico en el almacén y participa junto a economía en los inventarios físicos que correspondan.	172	A	172,00
Realiza y asegura el inventario correspondiente de la mercancía al finalizar el mes.	4	M	44,00
Participa en los análisis mensuales del inventario, tramita el inventario ocioso y de lento movimiento, propone y desarrolla las acciones necesarias para su solución.	2	M	22,00
Realiza el control de las compras por proveedores según el procedimiento establecido.	8	M	88,00
Realiza las acciones de autocontrol relacionadas con la aplicación periódica de las listas de chequeo del proceso de Ventas.	4	M	44,00
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			2028,25
Fondo de tiempo			2048,0
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9904
Diferencia con fondo de tiempo			19,750

Eddy Paneque Peña			
Especialista B en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Realiza gestión de ventas de las mercancías para lograr el cumplimiento mensual y acumulado de los planes en ambas monedas y teniendo en cuenta terceros, internos y el turismo. 1. Elabora ofertas comerciales a clientes que incluyan soluciones, levantamientos y de ser posible proyectos. 2. Brinda asesoramiento técnico, soluciones y propuestas acerca de nuevas instalaciones, proyectos o negocios. 3. Brinda al cliente toda la información técnica y de garantía del equipamiento vendido o en exposición. 4. Orienta al cliente acerca de la política de contratación comercial. 5. Controla los suministros de equipos, insumos y accesorios a clientes hasta la culminación del proyecto o venta total del pedido.	2	D	528,00

Realiza los trámites de reclamación y denuncia por el incumplimiento o extravío de la mercancía hasta su solución.	2	M	22,00
Atiende las reclamaciones de los clientes y soluciona insatisfacciones al amparo de las regulaciones comerciales y de garantía vigentes.	2	D	528,00
Participa activamente en Ferias y Exposiciones que garanticen la promoción de los productos y tecnologías que comercializa COPEXTEL.	16	A	16,00
Es responsable de realizar la conciliación con los clientes y lleva hasta su conclusión los expedientes de cancelación de cuentas por cobrar, cobros anticipados, destino final y aquellos que deben ser llevados al tribunal.	8	M	192,00
Realiza los inventarios mensuales del 10% y trimestrales del 100% de la mercancía de conjunto con el personal de economía. Responde por el control de la mercancía en el almacén, así como chequea que la mercancía se encuentra adecuadamente limpia y organizada.	172	A	172,00
Realiza y asegura el inventario correspondiente de la mercancía al finalizar el mes.	1,5	M	36,00
Confecciona en las fechas establecidas la información correspondiente de la venta a la población.	16	M	384,00
Realiza los pedidos de piezas al área de compras que satisfagan las necesidades de los clientes terceros y de STI.	2	M	22,00
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			2045,75
Fondo de tiempo			2048,0
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9989
Diferencia con fondo de tiempo			2,250

Rigoberto Pupo Cabrera			
Técnico en Gestión Comercial			
Actividades	Duración	Frecuencia	D*F
Responde por el proceso de compras en la División Holguín, garantiza el suministro de los pedidos que recibe y el aprovechamiento eficiente de los recursos asignados, realiza negocios y contratos de suministros.	4	D	1056,00
Analiza y participa en las actividades de compra-venta; verifica y responde por la recepción correcta de las mercancías provenientes de las casas matrices u otros proveedores.	8	M	88,00
Atiende las fundamentaciones de las reclamaciones a los suministradores al amparo de las Regulaciones;	1,5	M	16,50
Realiza las conciliaciones mensuales con las casas matrices para la entrega de los cierres contables.	4	M	44,00
Se mantiene actualizado e informado de las nuevas tendencias de los productos y servicios que comercializa, para conocer la demanda, los artículos a comprar y los servicios a prestar, buscando siempre ofertar un producto más integral y competitivo y buscando nuevos mercados	2	M	22,00
Da seguimiento a los clientes, visitándolo y conociendo sus opiniones sobre los productos y servicios adquiridos (proceso de retroalimentación).	16	M	176,00
Realiza recepciones, transferencias, vales de salida y otros documentos relacionados con su actividad en el Expertise.	8	M	88,00
Mantiene actualizado los precios de venta.	2	M	22,00
Garantiza la entrega en fecha de la documentación pertinente a Economía u otras áreas que lo requieran.	4	M	44,00
Participa en la recepción de mercancías y su conteo físico en el almacén y participa junto a economía en los inventarios físicos que correspondan.	172	A	172,00
Realiza y asegura el inventario correspondiente de la mercancía al finalizar el mes.	4	M	44,00
Participa en los análisis mensuales del inventario, tramita el inventario ocioso y de lento movimiento, propone y desarrolla las acciones necesarias para su solución.	2	M	22,00
Realiza el control de las compras por suministradores según el procedimiento establecido.	6	M	66,00
Realiza las acciones de autocontrol relacionadas con la aplicación periódica de las listas de chequeo del proceso de Ventas.	3	M	33,00
Elabora al inicio del mes su plan de trabajo.	0,25	M	2,75
Almuerzo	0,5	D	132,00
Matutinos	1	M	11,00
Total			2039,250
Fondo de tiempo			2048,00
Cantidad de trabajadores Necesarios			0,9957
Diferencia con fondo de tiempo			8,750