

**UNIVERSIDAD JOSÉ MARTÍ PÉREZ**

**SANCTI SPÍRITUS**



**Filial Universitaria Municipal Julio Antonio Mella Trinidad**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**DEPARTAMENTO DE FINANZA-ECONOMÍA**

**TITULO: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL REORDENAMIENTO LABORAL**

**EN LA AGENCIA PRINCIPAL DE CORREOS TRINIDAD**

**.AUTORA: Mirelis Misladis Parra Manso**

**TUTOR: Msc. Irenio Curbelo Tribicio**

## **PENSAMIENTO**

“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo – a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales – a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”

**Fidel Castro Ruz**



## **DEDICATORIA**

- A mi esposo, por tenerme el amor y la comprensión que me ha brindado siempre
- A mis compañeros de aula por apoyarme en estos cinco años de carrera.
- A quienes me inspiraron y dieron su mano en las circunstancias más necesarias.

## **AGRADECIMIENTOS**

- Agradezco a todas las personas que de alguna forma u otra hicieron posible que existiera la obra de una Revolución como la nuestra, y dar la posibilidad de formar una joven universitaria, hija de una familia humilde y trabajadora.
- A mis padres, por darme la vida, por el amor constante y por haber sido siempre ejemplo para mí.
- A mis amigas y amigos de la universidad, por tantas e inolvidables experiencias compartidas, no las olvido.
- A mi tutor, por el tiempo, la ayuda, el trato siempre cordial. Su paciencia y dedicación, ya que sin él no lo hubiese logrado.
- A la dirección de la empresa por confiar en mí para la realización del estudio y al personal del Departamento de Recursos Humanos.
- A cualquier otro que ahora estoy olvidando y que lo merece.

**Muchas Gracias, espero que la vida me dé la oportunidad de retribuirles**

## **RESUMEN**

Este trabajo investigativo se realizó en la Agencia Principal de Correos Trinidad. Es propósito de este trabajo: Evaluar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral en la Agencia Principal Correos Trinidad mediante la realización de un procedimiento que permite medir de forma eficiente este recurso. El estudio se inicia con una revisión bibliográfica partiendo de los clásicos hasta los momentos actuales, donde se aborda la organización del trabajo, la productividad del trabajo y los factores que influyen sobre el mismo, así como las formas de pago que se utilizan según las concepciones más modernas que se aplican en las empresas cubanas. En este trabajo se analiza y calcula la plantilla de trabajadores, la productividad del trabajo, así como los factores que influyen en su variación, además se dan a conocer los elementos esenciales en la planificación y organización de los Recursos Humanos, la relación y correlación Salario Medio-Productividad del Trabajo, reflejando el nivel de eficiencia en el empleo de este factor de producción. De este estudio se arribaron a conclusiones muy importantes que con su aplicación darán cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC” Trabajar por lograr la unidad, eficiencia y altos niveles de productividad”. También explicamos los diferentes sistemas de pago que existen y una breve representación de como se calculan al igual que los parámetros que se miden para llegar a ejecutarlos.

# INDICE

<b>CAPITULO I . REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> -----	13
1.1 Hilo conductor.-----	13
1.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.-----	13
1.3 La productividad del trabajo, su importancia.-----	18
1.4 La Organización del Trabajo.-----	20
1.4.1 Componentes que integran la Organización del Trabajo.-----	21
1.5. Elementos que componen el salario.-----	22
1.6 Documentos legislativos.-----	25
1.7 Conclusiones del capítulo.-----	29
<b>CAPITULO II EL PROCESO DE REORDENAMIENTO LABORAL. EN LA AGENCIA PRINCIPAL DE CORREOS TRINIDAD</b>	
2.1 Introducción-----	30
2.2 Características generales en Agencia Principal de Correos Trinidad-----	30
2.3 Indicaciones para el cálculo de la plantilla.-----	33
2.4 Indicadores esenciales.-----	35
2.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la empresa.-----	37
2.6 Influencia de la productividad del trabajo y los trabajadores en el Valor Agregado Bruto.-	38
2.7 Dinámica de la productividad del Trabajo.-----	40
2.8 Conclusiones del capítulo-----	42
<b>CAPITULO III PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LOS SALARIOS</b>	
3.1 Los Sistemas de Pagos. Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago.-----	43
3.2 Formas y sistemas de pago. Generalidades.-----	46
3.3 Los sistemas de estimulación. en la Agencia Principal Correos Trinidad-----	47
3.4 Análisis de la variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.-----	61
3.5 Análisis de la relación Salario Medio - Productividad del Trabajo.-----	63
3.6 Análisis de la correlación Salario Medio–Productividad del Trabajo con los trabajadores necesarios---	64
<b>CONCLUSIONES</b> -----	66
<b>RECOMENDACIONES</b> -----	67
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	68
<b>ANEXOS</b> -----	69

## **INTRODUCCIÓN**

La política económica que se proyecta en nuestro país se corresponde con el principio de que solo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primara el trabajo como un derecho y un deber, motivo de realización personal para cada ciudadano, y deberá ser remunerado conforme a su cantidad y calidad. En correspondencia con estos preceptos se debe asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, expresan que las empresas tendrán independencia para la aprobación de sus plantillas de cargos, cumpliendo con los lineamientos generales y específicos aprobados para la categoría del plan de empleo y salarios, lo que permitirá que no se incrementen las plantillas innecesariamente, se incremente la productividad y se eliminen los pagos sin respaldo productivo.

A tenor con esta política nuestro Ministerio creó un Grupo para el Análisis del Capital Humano, compuesto a su vez por Grupos Ramales para las telecomunicaciones, la informática, los servicios postales, la electrónica y las soluciones integrales; revisando las estructuras y el funcionamiento de las entidades, dirigidas a los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de regulación, control y apoyo. A su vez el Organismo emitió una serie de indicaciones que acompañaron estos estudios, entre las que se encuentran:

- No deteriorar indicadores de empleo y salarios.
- Reducir trabajadores administrativos.
- No incrementar fuerza de trabajo en el sector no productivo.
- Tercerizar lo posible.
- Aplicar estructuras planas. Evitar Homologuismo.
- Identificar las posibles soluciones para la reubicación de los trabajadores disponibles en las actividades productivas.

De estos análisis que conllevaron a estudios organizacionales profundos en la mayoría de las entidades del MIC y que permitieron definir nuevas misiones a cada unidad organizativa, se diseñaron nuevas estructuras con la correspondiente demanda de la cantidad de fuerza de trabajo para garantizar de forma racional y eficiente su utilización.

Los cambios que se producen en el contexto internacional han influido en el surgimiento de medidas para el reordenamiento de la economía en su conjunto, las que podrán incidir en los

indicadores laborales que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo y que su retribución se corresponda con el trabajo.

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de organización de la producción aparece entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de organización y redimensionamiento empresarial, aprobado en el V Congreso del PCC, plasmado en el informe central de ese trascendental evento. Los temas abordados anteriormente se ven puntualizados como prioridad en los lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del PCC, celebrado en el mes de abril del 2011, donde se le concede importancia estratégica al trabajo y se expone la necesidad de redimensionar las plantillas laborales infladas, con el objetivo de rescatar el papel del salario en la vida de la sociedad cubana.

Dentro de la actualización del modelo económico cubano se hace necesario romper viejas ataduras que frenan el incremento de la productividad del trabajo. Modificar la estructura del empleo no será más una asignatura pendiente.

En el sector empresarial tenemos que elevar los niveles de productividad; y nuestras empresas tienen que hacer un uso óptimo de la fuerza de trabajo. Esa visión hoy la tenemos muy clara, y aunque se ha trabajado durante años para conseguirlo, ahora estamos en un momento en que se evidencia aún más el camino, al comenzar el proceso de eliminación de las plantillas infladas.

De manera que no se alcanzaban los niveles de productividad que hoy sabemos pueden alcanzarse solo con reducir esas plantillas, y reorganizar el trabajo, una asignatura pendiente en no pocas empresas.

En los procesos de disponibilidad que comienzan a desarrollarse se debe ajustar el número de trabajadores a los niveles de eficiencia empresarial requeridos en la economía, desplegando las alas de la productividad; y en el sector presupuestado, se precisa elevar los servicios y su calidad, haciendo un uso racional de la fuerza de trabajo, cuidando de no gastar ni un centavo por encima de lo necesario, y partiendo de la premisa de que no podemos gastar más de lo que tenemos.

El proceso de disponibilidad se sustenta en la aplicación del principio de idoneidad demostrada, y tiene como objetivo que una vez determinada en cada entidad la cantidad de trabajadores que se requieren para realizar la actividad, y su composición por categorías y cargos, expresándolo en una nueva plantilla debidamente aprobada por el director en el caso

de las empresas, y por el jefe del nivel inmediato superior en las unidades presupuestadas, se define quiénes quedarán laborando, y quienes resultarán disponibles. Esto se corresponde con la política de dejar a quienes tienen mejores resultados en el trabajo.

En el mes de octubre del 2010 comenzó la ampliación del trabajo por cuenta propia, con la entrada en vigor de la Resolución 32. Lo fundamental no es el incremento del número de las actividades a realizar, sino la eliminación de restricciones que existían, y brindar mayores facilidades para su ejercicio que se expresa, entre otros asuntos, en la posibilidad de contratar trabajadores en 83 actividades sin que esto se condicione a que sean familiares o convivientes.

### **Objetivos esenciales:**

- Desarrollar los procesos de disponibilidad laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada, antes de concluir el último trimestre del 2011,
- Reducir los gastos de la economía y del Presupuesto del Estado.

### **Principios del reordenamiento laboral:**

- Tratamiento laboral y salarial a los trabajadores interruptores, evitando mantener durante largos períodos de tiempo personas cobrando garantía salarial sin trabajar.
- Ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia, con un régimen tributario que garantice que todos los incorporados a la actividad aporten en correspondencia con sus ingresos.

### **Alternativas de reubicación:**

1. El trabajo por cuenta propia
2. Otras actividades del sector no estatal.

Este tema tiene una importancia estratégica, ya que el reordenamiento laboral influye de forma significativa en la eficiencia económica, contribuye al incremento de la productividad del trabajo, la utilización del fondo de tiempo, los recursos humanos y el cumplimiento de los planes de producción, así como sienta las bases para futuros incrementos de la remuneración económica que perciben los trabajadores.

Las posibilidades de aplicación del trabajo están dadas en que el mismo se realiza tomando en consideración las condiciones económicas actuales de la en la Agencia Principal de Correos Trinidad y el país así como las condiciones de vida de los trabajadores.

Como se estableció en años anteriores se continuaran aprobándose e introduciéndose, de manera gradual medidas para el mejoramiento de la economía en su conjunto, las que

podrán incidir en los indicadores de empleo e ingresos que propicien una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo y que su retribución se corresponda con el trabajo aportado.

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

Vincular el salario a los resultados, constituye un reto para las direcciones de las empresas, debido a la diversidad de formas de pago que aplican actualmente en todo el país, en cualquier rama de la Economía Nacional. Buscar una favorable correlación entre la productividad y el salario medio debe estar basado en el principio de distribución socialista, de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

Con la realización de este proyecto se conocerá la composición y estructura de la fuerza de trabajo que posee la Agencia Principal de Correo Trinidad tanto real como necesarias, así como métodos valorativos para determinar la productividad del trabajo sobre la base del valor agregado bruto, también será objeto de estudio los factores que influyen en las variaciones de los sistemas de pago, en particular, el fondo de salario.

#### **Situación Problémica:**

El limitado empleo de instrumentos económicos para analizar y evaluar el reordenamiento laboral y las desproporciones entre el salario medio y la productividad han influido en los indicadores de trabajo y salario y en la eficiencia económica de la entidad objeto de estudio.

#### **Problema Científico:**

Las limitaciones en el empleo de instrumentos del análisis económico influye en la evaluación del reordenamiento laboral y el cálculo de los indicadores económicos de la entidad objeto de la investigación

#### **Objeto de la Investigación:**

Organización del trabajo y los salarios

#### **Objetivo General:**

Evaluar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral en la Agencia Principal Correos Trinidad.

#### **Objetivos específicos:**

- Efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema investigado.
- Caracterizar la Organización del Trabajo y la política de estimulación en la entidad.
- Estudiar los Sistemas de Pagos que se aplican en la entidad.
- Caracterizar los instrumentos económicos que se emplean en la investigación.
- Analizar el efecto económico del proceso de reordenamiento laboral, y su influencia en la productividad y el salario medio.
- Analizar los indicadores económicos relacionados con la categoría de trabajo y salario y su variación en correspondencia con la fuerza de trabajo necesaria.

**Campo de acción:**

La plantilla de la entidad y los sistemas de pago.

**Tipo de Investigación:**

- ✓ Descriptiva.
- ✓ Explicativa.

**Métodos:**

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

**Técnicas aplicadas:**

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

**Las Técnicas de búsqueda de la información utilizadas fueron:**

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

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

Observación: Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

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

### **Cronograma para la ejecución y resultados esperados:**

#### Fases de la investigación:

1. Revisión de la Bibliografía. (Septiembre – Diciembre 2011)
2. Diagnostico de la población y sus muestras. (Enero 2012)
3. Valorar el comportamiento de los indicadores laborales y económicos. (Enero – Febrero 2012)
4. Evaluar los sistemas de pago instrumentados. (Marzo 2012)
5. Determinarlos indicadores decisores. (Marzo 2012)
6. Proponer soluciones a los problemas detectados. (Abril 2012)
7. Elaboración del informe de la investigación. (Mayo 2012)
8. Discusión y presentación de la investigación. (Junio 2012)

#### Resultados esperados:

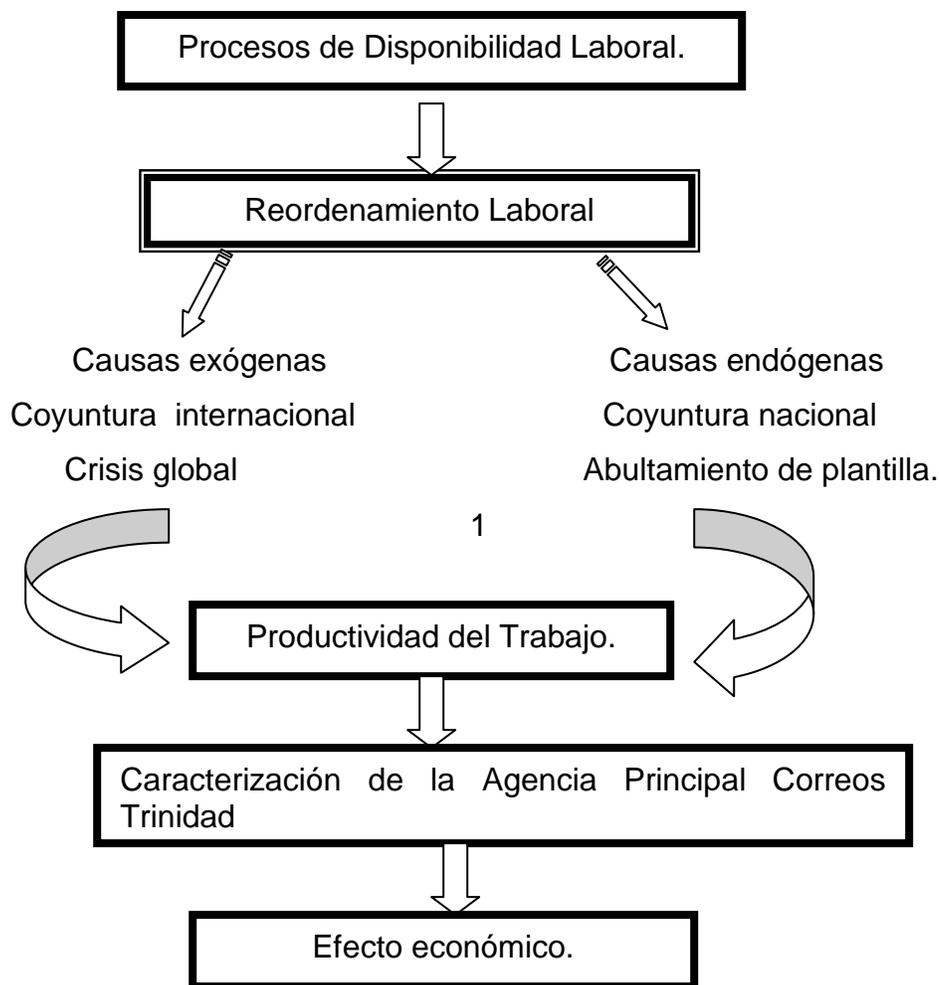
- Identificar y evaluar las principales dificultades que afectan la eficiencia económica por una organización del trabajo no acorde con las condiciones objetivas actuales.
- Establecer la relación entre la plantilla cubierta, las necesidades reales de los trabajadores y el salario percibido, para lograr que la retribución salarial sea una poderosa herramienta en el incremento de los niveles productivos y de eficiencia económica.
- Verificar la interrelación de los sistemas de pago y la productividad de los trabajadores.
- Mejoramiento de las nuevas condiciones laborales sobre la base de la propuesta de las modificaciones a las nuevas formas de organización del trabajo.

# CAPÍTULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

## 1.1 Introducción

Considerando la necesidad de establecer un hilo conductor para el análisis bibliográfico de la investigación se elaboró la estrategia para su construcción, la cual se muestra en la (figura 1.1)

Figura 1.1: Hilo conductor.



## 1.2 Reordenamiento de la fuerza laboral.

En el marco de la actualización del modelo económico cubano, el Consejo de Ministros, acordó un conjunto de medidas para acometer, por etapas, la reducción de las plantillas considerablemente abultadas en el sector estatal.

El éxito dependerá del aseguramiento político, bajo la dirección del Partido y con la activa participación de la Central de Trabajadores de Cuba. Es preciso:

- Conformar un clima de transparencia y diálogo.
- Información oportuna y diáfana a los trabajadores.
- Decisiones colegiadas.

Condiciones organizativas requeridas

Estricta observancia del principio de idoneidad demostrada a la hora de determinar quién merece el mejor derecho de ocupar una plaza.

Evitar cualquier manifestación de favoritismo, discriminación de género o de otro tipo, las cuales deben enfrentarse con toda firmeza,... sin el aumento de la eficiencia y la productividad es imposible elevar salarios, incrementar las exportaciones y sustituir importaciones, crecer en la producción de alimentos y en definitiva sostener los enormes gastos sociales propios de nuestro sistema socialista ...nadie quedará abandonado a su suerte, el Estado Socialista brindará el apoyo necesario para una vida digna, mediante el sistema de asistencia social a aquellos que realmente no estén en capacidad de trabajar y sean el único sustento de sus familias.

Estas medidas de disponibilidad laboral buscan la identificación de las plazas que no resultan indispensables y la reubicación en otro puesto de trabajo donde sea necesario y posible o la reorientación laboral de los trabajadores que las ocupan.

### **Entrenamiento, reordenamiento laboral y tratamiento disponibles**

#### **OBJETIVOS A LOGRAR**

1. Dominar la fundamentación económica, política y legal acerca del proceso de reordenamiento de la fuerza de trabajo, teniendo como sustento la observancia del principio de idoneidad demostrada.
2. Actualizar y profundizar en los conceptos de competencias, idoneidad demostrada y evaluación del desempeño, así como en los procedimientos básicos que aseguren el proceso.

En los procesos de disponibilidad que comienzan a desarrollarse se debe ajustar el número de trabajadores a los niveles de eficiencia empresarial requeridos en la economía, desplegando las alas de la productividad; y en el sector presupuestado, se precisa elevar los servicios y su calidad, haciendo un uso racional de la fuerza de trabajo, cuidando de no gastar ni un centavo por encima de lo necesario, y partiendo de la premisa de que no podemos gastar más de lo que tenemos.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea la necesidad de: proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos medio y obreros calificados.

### **Base política y normativa**

- Fragmentos del discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, ante la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de las Convenciones, el 1ro. de agosto del 2010.
- Proceso de disponibilidad y reducción de plantillas infladas. Cuba no dejará a nadie desamparado, reorganiza su economía y sus fuerzas productivas. (Periodico Granma 28/09/10)
- Regulaciones sobre la reducción de las plantillas infladas, el trabajo por cuenta propia, y el régimen tributario. Presentación oficial orientada a los OACE
- Información sobre el reordenamiento de la fuerza de trabajo. Política a aplicar

### **Disposiciones vinculantes**

- Decreto No. 281 Comité ejecutivo del Consejo de Ministros
- Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- Resolución No. 8/2005 Reglamento general sobre relaciones laborales.
- Norma Cubana 2007 Sistema de gestión integrada del capital humano.
- Otros relacionados con la plantilla, disponibles, interrupciones, evaluación del desempeño y comités de expertos.

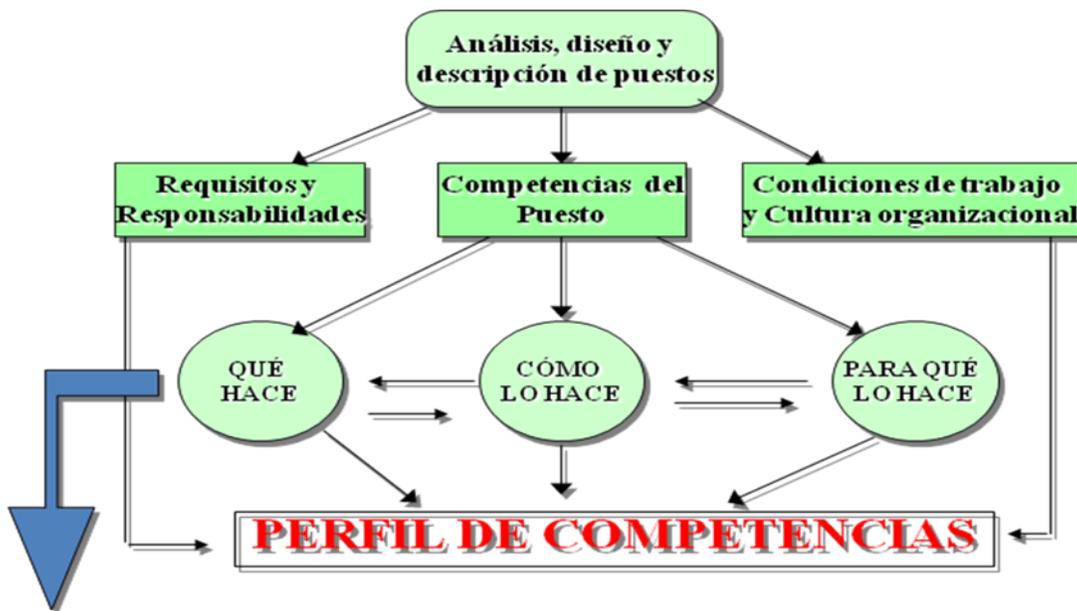
El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en las competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y

futuras previsible de un puesto y de una empresa específica. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y empresa, desarrolla al personal. La tendencia más actual en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto X, sino para el puesto X, Y, Z, significando flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las tareas del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la competencia de laborar en equipo) y la cultura organizacional.

Exigirnos en todo, pudiera ser la clave para romper las ataduras que frenan el despegue de las fuerzas productivas. En sintonía con la actualización del modelo económico cubano, es necesario realizar adecuadamente los procesos de ampliación del ejercicio del trabajo por cuenta propia y de reducción de plantillas infladas. Racionalizar el uso de los recursos humanos y materiales, elevar la eficiencia productiva, resultan pasos medulares.

El perfil de competencias representado en la figura 1.2



**SABER HACER Y QUERER HACER**

- a) Doble Cuando los sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo y deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados y a los dirigentes de las empresas, que lo permiten.

Cuando las metas a alcanzar son extremadamente elevadas, los sistema de pagos penalizan el salario por los incumplimientos y crean desmotivación entre los trabajadores que realizaron esfuerzos y no lograron resultados.

### **Trabajador disponible**

Aquel que es necesario reubicar como consecuencia de la amortización de plazas del perfil del cargo que desempeñan, debido a: procesos de reorganización de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales; procesos de racionalización por cambios estructurales o conversiones de entidades laborales; fusión o extinción de entidades laborales; cambios técnicos o tecnológicos; disminución del nivel de actividad; y estudios de organización del trabajo u otras medidas que permitan un uso más racional de la fuerza de trabajo.

### **¿Cómo se determina el trabajador disponible?**

El jefe de la entidad laboral, previa consulta con la organización sindical correspondiente y teniendo en cuenta la recomendación del Comité de Expertos, determina los trabajadores idóneos que permanecen laborando en la entidad y los que quedan disponibles. En este análisis están comprendidos los trabajadores contratados por tiempo indeterminado o designados para ocupar una plaza y los contratados por tiempo determinado para cumplir el Servicio Social, así como aquellos trabajadores que, aún cuando su relación laboral es de carácter permanente, el tipo de contrato que suscriben es por tiempo determinado, de acuerdo con las regulaciones específicas emitidas al respecto

### **La evaluación del desempeño**

#### **Motivaciones del hombre en la empresa:**

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que se pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su autopreciación.
- Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.

- Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización

En la mayoría de las empresas, la evaluación de desempeño se ha convertido en algo que hay que sobrevivir más que aprovechar, muchas veces son burladas, temidas, pospuestas.

Ser evaluado suele no ser agradable. Sus detractores sostienen que, lejos de motivar, desmoralizan. Aunque algunos expertos sugieren su abolición, su razón de ser continúa suponiendo beneficios tanto individuales como organizacionales

### **Idoneidad demostrada**

Resultado del análisis integral de aspectos referidos a requisitos calificadorios y de otras exigencias descritas en el Reglamento para el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia, promoción e incorporación a cursos

### **Requisitos generales de idoneidad.**

- a) Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad.
- b) Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- c) Calificación formal, expresada en los certificados según requisitos exigidos.

### **1.3 La productividad del trabajo, su importancia.**

La Productividad del Trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que sea incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones, etc.

Al respecto Marx señala en el primer tomo del Capital: “..... los medios de producción no pueden añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente

del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva.” Otro aspecto importante acerca de este concepto, es el análisis que Marx hace en relación con la influencia que tiene en el incremento de la Productividad del Trabajo vivo, es decir, el trabajo invertido directamente al momento de fabricar un producto, y el trabajo pasado, es decir, el que se invirtió en los medios y objetos de trabajo utilizados en la fabricación del producto.

A modo de resumen se puede expresar que los clásicos del Marxismo-Leninismo arriban a la conclusión de que el incremento de la Productividad del Trabajo va a significar un ahorro del trabajo social en la creación de la unidad del producto, es decir, no solamente la disminución de los gastos de trabajo vivo, sino, de igual forma, del trabajo materializado.

El incremento de la Productividad del Trabajo se logra a través de un proceso de identificación de las personas con el proyecto empresarial, del personal o los recursos humanos con la tecnología de las tareas que comprende los equipos y materiales y el procedimiento de organización, que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la gestión de Recursos Humanos

La proyección de la Productividad del Trabajo a alcanzar en el año planificado, será el punto de partida en la conformación del Plan de Empleo y Salario de las empresas, y de ella, se deriva el Promedio de Trabajadores necesario para la consecución de los objetivos previstos por las entidades, para lo que se tendrán en cuenta las medidas de organización del trabajo, los salarios y la normación, orientadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y acordadas en los análisis realizados en las empresas con los trabajadores, además de otros factores que inciden directamente en ella, tales como:

- La elevación del nivel técnico de la producción.
- La variación del volumen.
- La variación de estructura de la producción y los servicios.

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

#### **1.4 La Organización del Trabajo.**

La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH. La organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. En el proceso de trabajo, en tanto proceso de creación de nuevos valores, se relacionan la fuerza de trabajo de la persona (trabajo vivo) con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya materializado o trabajo pretérito. Ambos tipos de trabajo constituyen el trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo. El mejoramiento de los procesos de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la disciplina laboral y de la productividad del trabajo constituyen elementos fundamentales de la optimización del trabajo vivo.

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

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

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

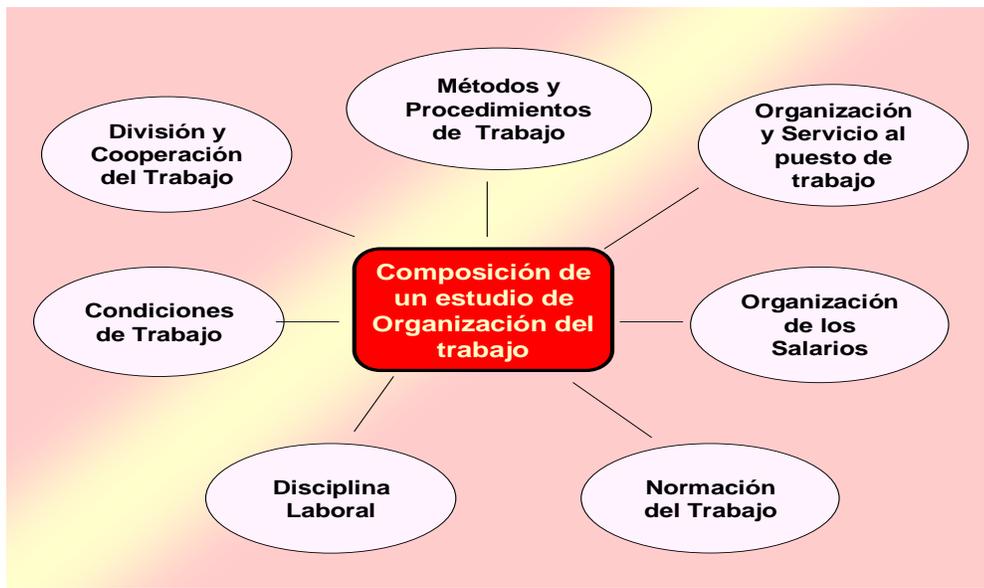
El primer y más importante criterio para jugar el acierto de la organización de trabajo va a ser sin duda su eficacia, para así aprovechar al máximo los recursos y lograr una producción mejor con el mínimo de los insumos.

A modo general los argumentos económicos gozarán constantemente un peso decisivo en la elevación de un sistema apropiado de organización del trabajo, lógicamente se preferirá los principios y soluciones que admitan a la vez acrecentar la eficacia y ofrecer a los trabajadores conjuntos tareas más significativas.

#### **1.4.1 Componentes que integran la Organización del Trabajo.**

##### Elementos integrantes del Sistema de Organización del Trabajo:

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



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

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

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

simplifica los requerimientos del puesto de trabajo en cuanto a los elementos antes señalados.

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

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

### **1.5. Elementos que componen el salario.**

#### **salario**

Parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

- Pagos por complejidad y responsabilidad.
- Incrementos salariales por la aplicación de sistemas de estimulación.
- Pagos adicionales aprobados por el Gobierno por concepto de antigüedad, coeficiente de interés económico social y otros de similar naturaleza.
- Incrementos salariales por el sobrecumplimiento de las normas de trabajo.
- Pagos adicionales por labor en condiciones laborales anormales de trabajo.

Para lograr que cada trabajador pueda adquirir el salario según la calidad y la cantidad del trabajo gastado por él, es imprescindible que exista una organización del salario. La ley de distribución por el trabajo normaliza la correlación de las magnitudes del salario, aquí se pone de manifiesto su papel definitivo en la organización del pago por el trabajo. Cuando examinamos el salario como fuente del bienestar material de los trabajadores, influyen en el la ley económica fundamental del socialismo y la ley de recuperación de los gastos de fuerza de trabajo.

### **Salario básico**

Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

#### **Salario escala**

Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad.

### **Salario medio**

Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

### **Salario mínimo**

Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para el primer grupo de la escala de complejidad.

#### **Salario móvil**

Parte del salario que devengan los trabajadores y que su cuantía depende del cumplimiento de normas, trabajo extraordinario y sistemas de pago.

### **Salario promedio**

Salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se paga en las situaciones previstas en la ley.

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

En nuestro país existe un sistema de salarios único para todos los sectores de la economía, el cual está compuesto por cuatro elementos básicos:

- Calificadores.
- Escala.
- La tarifa.
- Formas de pago.

A continuación se relacionan sus aspectos esenciales:

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

#### **Elementos que lo integran:**

- ✓ La descripción de las ocupaciones o cargos que expresen el contenido de trabajo y el grupo de complejidad de la escala salarial que le corresponde a cada una de ellas.
  - ✓ Índice alfabético de las ocupaciones que señala el grupo de calificación y la página en que se encuentra cada ocupación en el calificador.
  - ✓ Disposición legal aprobatoria que contiene en su parte normativa las nomenclaturas de las ocupaciones o cargos por orden alfabético, los grupos de calificación que les corresponde y los demás aspectos legales a su aplicación.
- **Escala:** Es el elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan al nivel de toda la economía nacional y se establece la relación cuantitativa que existe entre estos. Pudiéramos decir que así como el metro es el patrón mediante el cual determinamos la longitud de un objeto, la escala es el patrón que nos sirve de base para comparar las complejidades de los trabajos a ejecutar conforme a su complejidad.

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

- **Las tarifas:** Son el elemento del sistema salarial mediante el cual se determina la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo por ejecutar una labor determinada, estando su nivel general condicionado por las posibilidades económicas que el país tenga en cada momento.

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

### **Tipos de tarifas:**

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

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

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

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

### **1.6 Documentos legislativos.**

La Resolución No. 39/2004 (24) establece el Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario. Tiene como objetivo establecer una política única en relación con las formas y sistemas de pago para todas las entidades del país, el cual abarca los siguientes capítulos:

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

Según la Resolución No. 8/2005 del MTSS (25), se establece el Reglamento General sobre relaciones laborales, esta resolución consta de catorce capítulos:

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

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

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

- Capítulo I. Generalidades.
- Capítulo II. Organización del trabajo.

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

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

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

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

Consta de seis capítulos:

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

El MTSS estableció la Resolución No. 28/2006 (29), dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos por lo que el proceso de implantación de los calificadores y el principio de la idoneidad demostrada, se lleva a cabo por una comisión de aplicación, en lo adelante la comisión presidida por el jefe de la entidad o el cuadro de primer nivel de dirección en quien este delegue. A los efectos de garantizar su máxima jerarquización, es integrada por el jefe de Recursos Humanos, un representante de la organización sindical y dos trabajadores electos en asamblea, reconocidos por el colectivo por su prestigio y capacidad.

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

organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, esta resolución está dividida en 9 capítulos:

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

La Resolución No. 9/2008 del MTSS (31) establece el pago por los resultados, está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingreso total, cumplir el plan de producción y servicios seleccionados, cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Esta Resolución abarca los siguientes capítulos:

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

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

**Conclusiones del capítulo.**

- Se reveló la importancia de los procesos de disponibilidad laboral y la política a aplicar para el logro de una productividad del trabajo creciente.
- Se evidencia que las medidas salariales deben asegurar que cada cual reciba según su trabajo, generando estos productos y servicios con calidad y eficiencia.
- Se tiene en cuenta todas las resoluciones vigentes y aplicables para lograr un estudio detallado y completo del reordenamiento laboral.

## **CAPITULO II El proceso de reordenamiento laboral. en la Agencia Principal de Correos Trinidad**

### **2.1 Introducción**

Este capítulo tiene como objetivo principal dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación. En base a esto se analiza económicamente la repercusión del promedio de trabajadores en la productividad del trabajo en la Agencia Principal de Correos Trinidad

Es importante destacar que este análisis fue realizado a partir del cálculo de plantilla y dinámica de la productividad del trabajo, el cual se ajustó a las exigencias de esta investigación.

### **2.2 Características generales en Agencia Principal de Correos Trinidad**

#### **BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD**

La Agencia de Correos de Cuba del municipio de Trinidad tiene una extensión territorial de 1157.91 Km<sup>2</sup> y en la actualidad su población es de 74892 habitantes, para una densidad poblacional de 64,7 habitantes por Km<sup>2</sup>; la integran ocho unidades adscriptas, de ellas dos se encuentran ubicadas en el Plan Turquino “Manatí”.

La Agencia Principal se encuentra ubicada en el Municipio de Trinidad, en la calle. Antonio Maceo No.418 e/ Colón y Francisco Javier Zerquera, fue creada el 30 de septiembre de 1995, por el Ministro de Comunicaciones, donde se expresa su objeto social, se encuentra inscrita en el REUP con el código 010.0.0716439, está subordinada administrativamente y metodológicamente a la Empresa Territorial de Correos de Cuba de Sancti Spíritus.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 62 trabajadores, de ellos cuadros (1) y dirigentes no cuadros (7), de ellos directamente a los servicios 54.

- Nivel Universitario                      3
- Nivel Técnico Profesional        20
- Nivel Preuniversitario                32
- Estudiando nivel superior            7

Las políticas de recursos humanos son esenciales para la selección y la permanencia de los trabajadores competentes que permitan llevar a cabo los planes de la agencia y así lograr la consecución de los objetivos.

En el municipio por la ubicación geográfica que presenta y tener la cordillera del Escambray presentamos oficinas de correos en el Plan Turquino “Manatí” en Topes de Collantes, Condado, Caracusey y Meyer y son atendidos un total de 16 asentamiento poblacional de un total de 20, se garantiza a todos los habitantes del territorio, en forma permanente y a precios asequibles los siguientes servicios.

La Agencia de correos de Cuba del municipio de Trinidad, garantiza a todos los habitantes del territorio, en forma permanente y a precios asequibles los siguientes servicios.

### **1. SERVICIOS POSTALES UNIVERSALES**

- Envío de correspondencia
- Giros telegráficos y telegramas
- Encomienda (Bultos Postales)
- Cables internacionales.
- Mensajería Rápida (Servicio Express)

### **2. SERVICIO DE PRENSA**

### **3. SERVICIO DE INFOCOMUNICACIONES**

### **4. SERVICIOS A TERCEROS.**

Asegurar la prestación de los servicios postales universales y otros de valor agregado con alto impacto social, con niveles satisfactorios de calidad y seguridad, garantizando su sostenibilidad y sobre la base de un capital humano motivado, capacitado y con elevados valores éticos y profesionales, una adecuada organización y la aplicación de métodos, procedimientos y tecnologías avanzadas

Objeto social:

**Abarca las siguientes funciones:**

- Desarrollar, promover y brindar tanto en Cuba como en el exterior, servicios de comunicaciones postales, telegráficos, filatélicos, de prensa y publicaciones, de transportación y distribución de mercancías, financieros y comerciales de orden postal, incluyendo los productos e insumos necesarios para su ejecución en ambas monedas.
- Llevar a cabo el diseño, la elaboración e implantación de nuevos servicios informatizados de comunicaciones y de valor añadido, así como proyectos integrales y

de ingeniería, informática en materia postal, incluyendo los programas, equipos, componentes, accesorios e insumos para comercializarlos tanto en Cuba, en ambas monedas, como en el exterior en MLC.

- Presentar servicios de fotografía, incluyendo los servicios de fotografía artística en moneda libremente convertible.
- Comercializar de forma minorista productos de fotografía, incluyendo sus elementos, partes, componentes de insumos en moneda libremente convertible.
- Realizar la comercialización mayorista y minorista de insumos y accesorios de oficina en ambas monedas, a las entidades del sistema del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones así como a terceros.
- Comercializar de forma minorista productos industriales como pulóver, agendas, llaveros y souvenir en divisa con imagen exclusivamente de las comunicaciones, del área filatélica con contenido político, histórico y cultural.
- Arrendar locales en moneda libremente convertible a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA).

### **Objetivos Principales:**

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

### **Misión:**

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

### **Visión**

Consolidar la calidad de los servicios postales asegurando niveles de rentabilidad en el 100% de los centros de costo y una ganancia que permita contribuir positivamente al autofinanciamiento de la empresa y por ende al resultado de la actividad postal.

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

### **2.3 Indicaciones para el cálculo de la plantilla.**

- No debe haber jefes sin subordinados.
- Cada trabajador se subordina a un solo jefe.
- Los jefes de las unidades productivas o de prestación de servicios y de las áreas de regulación y control se subordinan directamente al Director General de la entidad.
- A cada cargo se le definen las funciones según calificador y otras funciones para completar la carga de trabajo.

La cantidad de trabajadores necesarios se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión siguiente:

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

**Donde:**

$N$  = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

$Qt$  = Carga de trabajo anual estimada para cada cargo analizado.

$Ft$  = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador anual =190.6 hrs mensuales.

#### **Carga de trabajo.**

Se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas, así como su frecuencia y el tiempo que se consume en las mismas.

Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo, las funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos.

Las tareas **periódicas** son aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados mensuales y por lo general se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas, por ejemplo: confección de modelos estadísticos, balances financieros, nóminas, etc.

Las tareas **eventuales** no se rigen por ninguna regulación establecida, por lo que la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración.

Las tareas **imprevistas** son aquellas que no se conoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demoran, por lo que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10 % y un 15 % de la carga total.

#### **Determinación de la carga de trabajo:**

La carga de trabajo total, resulta de multiplicar la cantidad de trabajadores por horas trabajadas mensuales por 11 meses al año (siempre se toma un planificado para vacaciones).

$$Q_t = C_t \cdot HW_m \cdot Ma$$

#### **Donde:**

$Q_t$  = Carga de Trabajo Total.

$$Q_t = C_t \cdot HW_m \cdot Ma$$

$C_t$  = Cantidad de Trabajadores.

$$Q_t = 71 \cdot 161.9 \cdot 11.$$

$HW_m$  = Horas trabajadas mensuales.

$$Q_t = 12644.3$$

$Ma$  = Meses trabajados al año

#### **Determinación del fondo de tiempo:**

Se parte de descontar, a la cantidad de días del año, los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y días no laborables, así como los de vacaciones.

El fondo de tiempo es =366 (días del año) - 9 (días feriados o de conmemoración nacional) - 53 (domingos) - 26 (sábados no laborales) - 24 (días de vacaciones) = 254 días = 2 032 horas.

- **Determinación de los trabajadores realmente necesarios, según carga de trabajo anual, para el 2012 de la Agencia principal Correos Trinidad. Ver Anexo 3**

$$N_{11} = \frac{Q}{Ft} \qquad N_{11} = \frac{71 \cdot 161.9 \cdot 11}{2032.0}$$

$$N_{11} = \frac{12644.39}{2032.0}$$

$$N_{11} = 62$$

Como se evidencia se necesitan 62 trabajadores para cumplir el plan 2012 según la carga de trabajo anual por cada trabajador y obtener la productividad del 2011. Con ello, se elimina la existencia de plantillas infladas (Carga de trabajo anual menor a 190.6) erradicadas, siguiendo el principio de la idoneidad demostrada y distribución Socialista, “De cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”. Se aclara que se tuvo en cuenta en la nueva plantilla no deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, relación y correlación salario medio-productividad del trabajo.

## 2.4 Indicaciones esenciales

**Productividad del trabajo:** Se determinará dividiendo la magnitud del indicador valor agregado entre el promedio de trabajadores, calculando dicho valor, según el sector de que se trate, y el resultado se divide por la cantidad de meses del período.

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

**Valor Agregado Bruto:** es el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice.

Los pagos por ausencias retribuidas a consecuencia del cumplimiento de las obligaciones

**Otros Ingresos Monetarios (Distribución de Utilidades):** Se reflejan en este epígrafe los ingresos que reciben los trabajadores en moneda nacional, y que no constituyen

salario, como **distribución de utilidades**. En estos momentos en la provincia no existen entidades autorizadas a distribuir utilidades.

**Salario medio mensual:** Se divide el fondo de salario entre el promedio de trabajadores, y el resultado se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que dicho fondo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

**Ingreso monetario medio mensual por trabajador:** Es la suma del fondo de salario y los otros ingresos monetarios en moneda nacional, se divide entre el promedio de trabajadores, y este resultado a su vez se divide entre la cantidad de meses del período. En los casos en que el mismo esté expresado en miles de pesos, se multiplica por 1000.

**Gasto de salario por peso de Ventas:** Resultado de dividir el fondo de salario y las Ventas Netas.

**Ingreso monetario por peso de Valor Agregado Bruto:** Se calculará dividiendo la magnitud del indicador ingreso monetario entre el valor agregado.

En el indicador otros ingresos monetarios se detallará de forma independiente lo que corresponda a sistema de estímulo cuya cuantía se pueda prever, tal es el caso de porcentos sobre ventas, utilidades, entre otros. De igual forma se argumentaran todas las desviaciones que se presenten al analizar los indicadores de eficiencia de la categoría. Las tareas específicas a realizar en esta

categoría del plan serán normadas a través del procedimiento y calendario que emita el Ministerio de Economía y Planificación

El procedimiento para la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas para esto se considera:

**Plantilla de cargos:** el documento que contiene la relación de los cargos, la cantidad de plazas por cada uno, categoría ocupacional, nivel de preparación y grupo de escala, que requiera una entidad para cumplir el plan anual de producción, servicios o de actividades fundamentales.

Las plantillas de cargos se elaboran anualmente, como parte del proceso de confección del plan y presupuesto de cada organización superior de dirección empresarial.

## 2.5 Métodos de medición de la productividad del trabajo en la empresa

Las empresas constan de varios métodos para calcular el efecto de la Organización Científica del Trabajo en la Productividad. De ahí, que uno de los métodos más generalizado para la aplicación de la Productividad del Trabajo sea el conocido método por factores.

El **método por factores** se calcula a partir de una Productividad inicial, calculada teniendo en cuenta la producción planificada para el período siguiente y la Productividad alcanzada en el período analizado. La división de ambas magnitudes arroja la cantidad base de trabajadores a partir de la cual se inicia el cálculo. Los pasos a seguir en este método se muestran a continuación:

**Determinar el Promedio de Trabajadores necesarios para cumplir el volumen de producción planificado con la Productividad del Trabajo del año base en la Agencia Principal Correos Trinidad.**

$$Np ( X ) = \frac{VP \text{ o } PF}{Ptb} \qquad PTb = \frac{VP \text{ o } PF}{Tb}$$

**Donde:**

**NP (X):** Promedio inicial de trabajadores necesarios para el período planificado con nivel de productividad del año base.

**VP:** Valor de la producción para el período planificado. (**VAB**).

**PF:** Producción en físico para el período planificado.

**PTB:** Productividad del trabajo en el año base.

**Tb:** Número de trabajadores del período base

Tabla # 1 Indicadores seleccionados.

Indicadores.	UM	2011				2012
		Plan	Real	Desv.	%	Plan
Valor Agregado Bruto.	M.P	522.1	566.7	44.6	108.5	586.5
Promedio de Trabajadores.	UNO	73	71	(2)	97.2	62
Productividad del Trabajo.	M.P	7.15	7.98	0.83	111.6	9.5

$$Np_{12} = VAB_{12} / PTb_{11}$$

Con este propósito se formulan un conjunto de procedimientos, pruebas o test a fin de verificar si

$$Np_{12} = 586.5 / 7.15 = 82$$

Los trabajadores realmente necesarios por carga de trabajo anual como cumplimiento del plan arrojan 62 trabajadores para el año 2012, sin embargo aplicando los métodos tradicionales la productividad del 2011 arrojan 82 trabajadores. necesarios

$$Ptb_{11} = VAB_{11} / Tb$$

$$Ptb_{11} = 522.1 / 73 = 7.15$$

En la Tabla #1 se pueden apreciar que los índices de Productividad y VAB, Real 2011 respecto al Plan 2012 están por debajo, dicha situación acontece porque a pesar de que los ingresos disminuyen en 4.4 MP debido a que existen servicios a tercero que han decrecido por ejemplo los créditos personales a pesar de que hubo una reducción en los costos y gastos de 12.2 MP lo que arrojó que los índices de productividad y VAB aumentaran y que el promedio de trabajadores disminuyera por la aplicación del reordenamiento laboral iniciado en el 2011 y culminado en enero del 2012.

## **2.6 Influencia de la productividad del trabajo y los trabajadores en el Valor Agregado Bruto**

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

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

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

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

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

$$Iv = I_p * I_q$$

A continuación se procederá a realizar un análisis de los resultados económicos de algunos indicadores..

Resulta así perfectamente extensible la interpretación sobre la variación del valor total a través de dos factores, a otros indicadores resultantes, basándose en el principio o criterio de la reversión de factores, lo que equivale a llevar a cabo un análisis de factores a través de números índices, considerando como ilustración algunos datos del anexo (3), reflejados en la Tabla #1, los datos referidos al VAB (Y), el promedio de trabajadores (L), y la productividad (P).

El valor agregado bruto asciende de 522.1 M.P en el 2011 período planificado a 566.7 M.P, lo que equivale a un aumento de 44.6 M.P, siendo el índice de variación del VAB igual a:

$$I_{vab} = \frac{VAB_r}{VAB_p} \cdot 100$$

$$I_{vab} = 566.7 / 522.1 * 100 = 108.5 \%$$

Con los datos de la Tabla # 1 se puede obtener el índice promedio de los trabajadores y de la productividad.

$$I_t = \frac{T_r}{T_p} \cdot 100$$

$$I_t = 71 / 73 * 100 = 97.3$$

### **Índice de la productividad del trabajo**

$$I_{pt} = \frac{I_{pr}}{I_{pp}}$$

$$I_{pt} = 7.98 / 7.15 = 1.116$$

**De estos resultados se obtiene el índice de variación de VAB.**

$$I_{vab} = (I_t \bullet I_{pt}) 100$$

$$I_{vab} = 0.973 * 1.116$$

$$I_{vab} = 1.085$$

$$I_{vab} = 108.5$$

La variación absoluta puede ser obtenida al comparar los numeradores y los denominadores de los índices calculados. A continuación se utilizará una expresión que permite determinar la influencia de la productividad del trabajo y el promedio de trabajadores en el Valor Agregado Bruto a través del tiempo.

La productividad del trabajo es un factor fundamental para el cumplimiento del plan, así como para la reducción de los costos.

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

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

## **2.7 Dinámica de la productividad del Trabajo.**

La dinámica de la productividad del trabajo se expresa mediante la comparación de niveles de productividad, pretendiendo el aumento. Necesario es recordar aquí, que entre los cuatro “resultados” en que está centrado el modelo GRH DPC, la productividad del trabajo junto a los costos eficaces es uno de ellos, en particular su dinámica o comparación, buscándose precisamente el aumento de la productividad del trabajo.

“Por aumento de la capacidad productiva del trabajo entendemos un cambio cualquiera sobrevenido en el proceso de trabajo, por virtud del cual se reduce el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía” (Marx, 1974).

Tabla # 2: Dinámica de la Productividad del Trabajo.

No	Indicadores	Rel	U.M	Plan 2011	Real 2011	Desv.	%
1	Valor Agregado Bruto		M.P	522.1	566.7	44.6	108.5
2	Fondo de Salario		M.P	238.3	232.6	(5.7)	97.6
3	Promedio de Trabajadores		Uno	73	71	(2)	97.3
4	Productividad del Trabajo	1/3	M.P	7.15	7.98	0.83	111.6
5	Salario Medio	2/3	Peso	3264.38	3276.1	11.7	100.4
6	Relación Salario Medio Productividad	5/4	%	0.90	-	-	

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

Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto.

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

Donde:

$\Delta VAB$  = Variación del Valor Agregado Bruto.

$\Delta PT$  = Variación de la Productividad del Trabajo.

$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

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

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

$$\Delta VAB = (0.83 * 73) + (-2 * 7.15) + (0.83 * -2)$$

$$\Delta VAB = 60.59 - 14.3 - 1.66$$

$$\Delta VAB = 44.6$$

Se aprecia un aumento del VAB real 2011 respecto al plan de 44.6 MP debido esencialmente a un incremento de productividad del trabajo

El análisis de la dinámica de la productividad del trabajo o la comparación de la Pt se realiza:

1. Con el fin de valorar y/o regular el comportamiento de su ritmo.
2. Comparando la **Pt** alcanzada (**Pt<sub>2</sub>**) o la planificada (**Ptp**) con la productividad de un periodo base (**Pt<sub>1</sub>**) o real (**Ptr**).
3. Teniendo como premisa básica asegurar la uniformidad en los métodos de cálculo de la **Pt**. Expresiones utilizadas en la comparación de los niveles de Pt:

$$\Delta Pt = (Pt - Pt / Pt) * 100$$

$$\Delta Pt = (Ptr - Ptp / Ptr) * 100$$

donde, Pt: Variación o dinámica de la productividad del trabajo (en %).

$$\Delta Pt = (7.15 - 7.98 / 7.15) * 100 = 11.6\%$$

### **Conclusiones del capítulo.**

En la Agencia Principal de Correos Trinidad, se aplica el proceso de disponibilidad laboral por diferentes causas:

- Como mínimo el 80 % de los trabajadores deben estar vinculados directamente a la actividad de prestación de servicios y además se comprueba que realmente son necesarios 62 trabajadores para cumplir los indicadores de eficiencia en el año 2012 .
- Con la realización de este proceso se incrementa la productividad del trabajo, como se prevé en los lineamientos del VI Congreso del PCC.

## **CAPITULO III Planificación y Organización del Trabajo y los Salarios.**

### **3.1 Los Sistemas de Pagos. Principios básicos para establecer los Sistemas de Pago**

#### **Sobre el diseño y aprobación de los sistemas de pago.**

Las empresas **diseñarán los sistemas de pagos** teniendo en cuenta las condiciones técnicas, organizativas y otras características del trabajo a realizar.

- Deben ser siempre **consultados con los trabajadores** a fin de lograr su comprensión y mejor entendimiento.

**Se aprueban** por los directores generales de las empresas, grupos empresariales y uniones que aplican el perfeccionamiento y en el resto de las empresas por los jefes de organismos de la administración del estado, presidentes de consejos de la administración provincial y jefes de otras entidades nacionales

En las empresas que aplican el perfeccionamiento **la única forma de pago** es mediante sistemas de pago por resultados. En el resto de las empresas como tendencia deben aplicar sistemas de pago sobre la base de lo establecido en la Resolución No. 9 del MTSS

Premisas de los sistema de pago

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características técnicas y organizativas de cada empresa. Teniendo en cuenta las características de los trabajos a realizar, cada trabajador se vincula a un sistema de pago.

**En la empresa existirán varios sistemas de pago.**

**Primero**, que ese trabajo realmente aporte lo que todos después demandan recibir.

**Segundo**, orden, control y rigurosa exigencia que aseguren eficiencia, ahorro y eviten robos o desvíos de recursos.

**Tercero**, eliminar las gratuidades indebidas y el exceso de subsidios.

**Cuarto**, un adecuado sistema de impuestos y contribuciones, de forma que todos aportemos al sostenimiento de servicios que se brindan gratuitamente o a precios fuertemente subsidiados, y a financiar actividades como la defensa, la seguridad y el orden interior, la administración pública y otras muchas imprescindibles, para el funcionamiento de cualquier país.

## **Principios en la aplicación de los sistemas de pago**

### **por los resultados**

- Resultados de un estudio de organización del trabajo de la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Se financian de los ingresos de la empresa.
- El pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos.

## **PRINCIPIOS PARA LA APLICACION**

- a) Se aplica como resultado de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- b) Debe devengarse contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores.
- c) No se puede aprobar pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados que se hayan incumplido.
- d) Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- e) Deben ser modificados cuando cambien las condiciones técnicas, organizativas y económicas.
- f) Se financian de los ingresos de la empresa, en las unidades presupuestas por el presupuesto.
- g) Se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos.
- h) Debe garantizarse la exactitud de los resultados obtenidos y que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- i) Pago del salario en la fecha definida.

- j) Beneficios justos para los trabajadores, para la entidad y para el estado, no pueden deteriorarse indicadores como gasto de salario por peso de valor agregado, gasto total por peso de ingreso total, gasto total por peso de ventas u otros que caractericen la actividad ejecutándose la retribución únicamente hasta el límite en que no se produzca el deterioro.
- k) Deben concebirse con el cumplimiento de los indicadores por lo general al 100% como mínimo.

Los jefes de organismos, presidentes de CAP o jefes de otras entidades nacionales, previo acuerdo con su sindicato nacional, antes de concluir cada año, aprueban los sistemas de pago por los resultados de sus entidades laborales subordinadas, incluyendo las unidades presupuestadas.

Contenido del reglamento de los sistemas de pago por los resultados.

- OBJETIVOS. Deben ser medibles. Los objetivos del sistema deben corresponderse con los de la entidad.
  - INDICADORES. Deben garantizar el cumplimiento de los objetivos. Deben ser medibles y cuantificables. Deben definir el período de su valoración (mensual, trimestral etc) y debe corresponderse con el período de pago.
- a) FORMADORES. Caracterizan el trabajo y los principales resultados a obtener. A partir de su cumplimiento, sobrecumplimiento o incumplimiento se determina el monto de salario que se forma. No deben ser excesivos, no exceder de tres, excepto para los sistemas por indicadores específicos que deben ser entre 2 y 6.
  - b) CONDICIONANTES. Establecen premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Deben ser utilizados como complemento de los Indicadores Formadores. No necesariamente en el Destajo.
  - c) GENERALES Limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. No deben exceder de 3.
  - d) ESPECÍFICOS POR ÁREAS O INDIVIDUALES. Limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que los incumplen. Debe definirse claramente la cuantía de afectación por su incumplimiento.

- e) FORMACION DEL SALARIO. Define el procedimiento de su cálculo a partir del comportamiento de los Indicadores Formadores y Condicionantes. Debe aparecer
- f) claramente definido en el Reglamento y corresponderse en la realidad. Debe expresarse la cuantía aprobada por cumplimiento. Las cuantías a pagar por sobrecumplimiento deben corresponderse con efecto económico resultante. En el caso de las empresas en perfeccionamiento debe definirse las cuantías de penalización del pago adicional por incumplir los indicadores, la cual no se aplica a los trabajadores abarcados por sistemas de pago a destajo o por indicadores directos.
- g) SALARIO BASE DE CÁLCULO Es la suma de lo que devenga el trabajador por tiempo real trabajado por los conceptos definidos en el Artículo 38 de la Resolución No.9
- h) TRABAJADORES ABARCADOS. Son los incluidos en el sistema de pago por cargos, categoría ocupacional y áreas de trabajo.
- i) PERIODO DE EVALUACION DE LOS INDICADORES. Es el período de tiempo que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores. Generalmente es mensual y excepcionalmente en otro período en correspondencia con los ciclos productivos.
- j) DISTRIBUCION DEL SALARIO FORMADO Procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado en dependencia del aporte individual, debiendo utilizar el CPL u otro tipo de evaluación del resultado.
- k) CERTIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.

Tienen que estar definidos los funcionarios responsabilizados con la certificación de cada indicador, formador o condicionante, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen en plantilla. Un funcionario no debe certificar solamente los indicadores establecidos en el cual él está abarcado. Certificaciones por escrito y debidamente firmadas por el funcionario que ocupa el cargo definido en el Reglamento. Los valores certificados deben ser los del plan oficial de la entidad.

### **3.2 Formas y sistemas de pago. Generalidades.**

La forma de pago por los resultados se aplica prioritariamente en el sistema empresarial, garantizando las condiciones requeridas para su implantación.

Los trabajadores, en su entidad laboral no pueden estar abarcados simultáneamente en más de un sistema de pago.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador. Existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una entidad laboral. El sistema de pago tiene que parecerse a la labor que se realiza.

Sistemas de pago por los resultados:

1. A destajo.
2. Por indicadores directos a la producción y los servicios.
3. Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.
4. Por indicadores generales y d eficiencia.

SISTEMA DE PAGO A DESTAJO:

- a) Destajo Individual
- b) Destajo colectivo
- c) Pago por Acuerdo
- d) Destajo Indirecto
- e) Sistema 1x1
- f) Destajo Progresivo.

El destajo progresivo se utiliza en los casos en que se aplican normas muy tensas. Las tasas se incrementan a partir de un nivel determinado, pero el por ciento de incremento de la producción o los servicios debe ser siempre superior al de incremento de la tasa salarial.

Los sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios se expresan mediante el cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de unidades de producción, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otra forma de medir el resultado.

Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago a destajo y por indicadores directos a la producción y los servicios, no tendrán límite en el salario que pueden devengar, siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia que se seleccionen.

### **3.3 Los sistemas de estimulación en la Agencia Principal Correos Trinidad.**

A continuación le presentamos el sistema de pago de cartero integral y gestor postal comercial A los cuales son los que se llevan a cabo actualmente.

**REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PAGO PARA LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CARGO DE  
CARTERO INTEGRAL**

DE UNA PARTE. La Empresa de Correos de Cuba, que en lo sucesivo y a los efectos del presente Reglamento se denominara LA ADMINISTRACION, subordinada a, el Ministerio de la Informática y Las Comunicaciones representada en este acto por el compañero Eliecer Blanco Prieto, en su carácter de Presidente de la Empresa con sede legal en Vento Km. 3 1/2 entre Camagüey y Línea del Ferrocarril, Cerro, Ciudad de la Habana. Teléfono: 646-46-78.

DE OTRA PARTE: El Sindicato Nacional de las Comunicaciones, la Informática y la Electrónica que en lo sucesivo y a los efectos del presente reglamento se denominara EL SINDICATO, subordinado a la Central de Trabajadores de Cuba, representado en este acto por la compañera Milagros Valles Silot en su carácter de secretaria general del referido SNTCIE, con sede legal en San Carlos y Peñalver, Centro Habana, Ciudad de la Habana. Teléfono: 87.9-60-56.

AMBAS PARTES: Reconociéndose mutuamente la personalidad con que comparecen y las correspondientes facultades e intereses con que actúan en este acto, han considerado la importancia de establecer el reglamento para la aplicación del sistema de pago por indicadores directos a la producción y los servicios para la actividad del cartero integral.

**CAPITULO I**

**CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES**

A los efectos de la interpretación del articulado del presente reglamento, los términos que más adelante se expresan, tienen el siguiente significado:

1. Objetivos: Definen los resultados a alcanzar con la aplicación del sistema de pago.
2. Indicador Formador: Es aquel que caracteriza el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento o sobrecumplimiento, se determina el monto de salario que se forma.
3. Indicador Condicionante: Son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y a la vez mejorar la calidad del servicio.

4. Servicios Postales y Telegráficos: Son aquellos que llamados tradicionales como: CORREO NACIONAL: Cartas, tarjetas postales, certificado, impresos, avisos de pequeños paquetes, avisos de bultos postales, aerogramas, telegramas, avisos de giros, acuse de recibo AR1/C-5. CORREO INTERNACIONAL: Cartas, tarjetas postales, certificado, impresos, avisos de pequeños paquetes, avisos de bultos postales, aerogramas, telegramas; avisos de giros, acuse de recibo

5. Prensa Distribuida: Es todos aquellos ejemplares entregados por horas, que se llevan a las instalaciones donde residen o trabajan cada personal natural o jurídico que contrataron el servicio.

6. Prensa Particular: Es aquella contratada con una persona natural, la que está obligada a pagar de forma anticipada (un mes) la cuota por este servicio, donde incluye el valor de la misma, así como la del servicio prestado.

7. Prensa Estatal: Es aquella contratada con una persona jurídica, la que está obligada a pagar de forma anticipada (un mes) la cuota por este servicio, donde incluye el valor de la misma, la tasa postal del servicio prestado.

8. Servicios a Domicilio: Son aquellos que tienen como objetivo reducir los trámites a la población por recibirse un servicio de pago, entrega o cobros ya sea de servicios propios a terceros con una determinada tarifa en la propia vivienda o instalación en que reside trabaja el cliente. Se considera servicios a domicilio: Los pagos de los giros, pago de jubilados, pensionados y asistenciados, el cobro de las cuentas telefónicas, la entrega de los bultos postales nacionales e internacionales, otros cobros y pagos tales como los créditos sociales, electricidad, reforma urbana, pago a estudiantes, etc.

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS DE LA APLICACION DEL SISTEMA**

Artículo 1: El presente reglamento permite aplicar mecanismos de pago en moneda nacional por resultados del trabajo adicionalmente al salario escala más los incrementos salariales aprobados en correspondencia con la participación de los trabajadores, que permitan la obtención de resultados económicos productivos relevantes y al mismo tiempo, vincular directamente el beneficio de los trabajadores con la eficiencia integral de la empresa. Al aplicar este reglamento se pretende: Garantizar en cada barrio de porteo la entrega diaria de:

- Las suscripciones de periódicos particulares y estatales.
- El cobro mensual de las suscripciones particulares.
- La correspondencia certificada nacional e internacional.
- La correspondencia ordinaria nacional e internacional
- Los mensajes telegráficos (telegramas ordinarios y urgentes) en los tiempos establecidos.
- Los impresos nacionales e internacionales.
- Los avisos de giros.
- Las cuentas de telefónica.
- Los avisos de los BPN y BPI.
- Las postales.
- Otros servicios, como: La recogida de los buzones instalados en su barrio.
- Incrementar el nivel de actividad en los servicios a domicilio e ingreso de los trabajadores, partiendo de las potencialidades del territorio y los sectores de porteo.
- Lograr estabilidad en la fuerza de trabajo y la calidad en la prestación del servicio.
- Lograr una mayor eficiencia económica.
- Incrementar la productividad del trabajo.

Para el cumplimiento de los objetivos y la aplicación del presente sistema de pago, las divisiones territoriales deben tener el estudio de la aplicación de la sectorización postal en cada oficina de correos, que garantice una correcta y óptima organización del trabajo en correspondencia a las necesidades del servicio.

## TRABAJADORES ABARCADOS

Artículo 2: El sistema abarca a todos los trabajadores de la Empresa de Correos de Cuba que se desempeñarían en el cargo de cartero integral de la categoría ocupacional de servicio y con relación laboral en todas las unidades organizativas pertenecientes a la Empresa de Correos de Cuba. Esto incluye trabajadores contratados, tanto para el período a prueba como determinado.

Artículo 3: Los ingresos en moneda nacional que reciben los trabajadores por la aplicación de este sistema constituyen salario a todos los efectos legales.

Artículo 4: Los trabajadores abarcados por este sistema no podrán acogerse a otros sistemas de pago de manera simultánea.

Artículo 5: El Salario Base de Cálculo estará formado por el Salario escala más los Pago Adicionales aprobados y que procedan.

### **CAPITULO III**

#### **DE LOS INDICADORES. FUENTE DE FINANCIAMIENTO. FUNCIONARIOS RESPONSABILIZADOS. CUANTIA DE PAGO Y PREMISAS**

Artículo 6: Se establecen como Indicadores del sistema los siguientes: Indicador Formador: Cumplimiento de la realización de los servicios postales, telegráficos y de prensa, así como los servicios a domicilio asignados a cada cartero integral. Indicadores Condicionantes:

1. Entrega de los telegramas ordinarios, al 90 %, en un plazo no mayor de 12 horas a partir de su recepción.
  2. Entrega de los telegramas urgentes, al 95%, en un plazo no mayor de 5 Horas a partir de su recepción.
  3. Entrega de los avisos de giros, al 95 %, en un plazo no mayor de 12 Horas a partir de su recepción.
  4. Entrega de las cartas ordinarias y las certificadas en el propio día de su recepción.
  5. Entrega de la prensa particular y estatal en el propio día de su recepción.
  6. Ejecutar la liquidación de las suscripciones en el propio día de su cobro, además de garantizar que el 25 de cada mes este totalmente liquidada.
  7. No presentar ninguna queja por la prestación de los servicios antes mencionados imputables a su acción, incluyendo el trato al cliente, así como el porte y aspecto.
  8. Cumplir con la recogida de envíos en los buzones asignados.
- El cartero integral que incumpla uno o dos indicadores condicionantes, solo se le pagará el 50% de su salario por resultado. Además el Jefe Inmediato podrá penalizar el 100% del pago por resultado cuando la gravedad o la repetitividad del hecho cometido así lo requieran.
  - El cartero integral que incumpla más de dos indicadores condicionantes no tendrá derecho al pago del salario por resultado.
  - Para el cartero integral (Jefe de Brigada): En el caso de incumplirse uno o dos indicadores condicionantes de la brigada, solo se le pagará el 50% del salario por resultado promedio de los trabajadores que atiende. En caso de incumplir más de dos indicadores condicionantes de la brigada no tendrá derecho al pago por resultados.

## **CUANTIA DE PAGO**

Artículo 7: El salario se formará:

Para el cartero integral

- a) Por garantizar la distribución de los servicios postales y telegráficos se establece el pago correspondiente al salario escala más las condiciones laborales anormales aprobadas para este cargo.
- b) Por distribuir la prensa, tanto la particular como la estatal, se le abonará 0.005 pesos por cada una de ellas distribuidas.
- c) Por el cobra las suscripciones de prensa a los particulares se le abonará 0.10 pesos por cada una.
- d) Por el servicio especial de la distribución de las facturas telefónicas en un período de 0+3 se le aplicará una TASA de 0.10 pesos por cada cuenta porteada.
- e) Por el servicio especial de la distribución de las facturas telefónicas en un período de 0+4 se le aplicará una TASA de 0.09 pesos por cada cuenta porteada.
- f) Por el servicio especial de la distribución de las facturas telefónicas en un período de 0+5 se le aplicará una TASA de 0.08 pesos por cada cuenta porteada.
- g) Por cada acción de servicio a domicilio se le pagará la tasa del 40 % de la tarifa aplicada en cada caso.

Para el cartero integral (Jefe de Brigada):

- Por el cumplimiento del indicador formador se le pagara el salario escala.
- Por el cumplimiento de los indicadores condicionantes relacionados con la brigada, se le abonará el promedio del salario por resultado de los trabajadores que atiende.

Artículo 8: Los responsables de certificar el cumplimiento de los indicadores Formador y Condicionantes, tanto generales como directos se relacionan en el

### **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Artículo 9: Se utilizará como fuente de financiamiento del sistema de pago, los ingresos en moneda nacional que se obtengan por la realización de los servicios postales, telegráficos y de prensa, así como los servicios a domicilio.

## DISTRIBUCION DEL SALARIO

Artículo 10: La distribución del salario será individual según el cumplimiento de los indicadores. Cuando por necesidad de los servicios por la ausencia de algún cartero integral y la administración coordine y oriente a otros carteros que se realice una sustitución en barrios colindantes, la misma se realizará, y el pago del salario por esa acción (sustitución), estará relacionada solamente por el cumplimiento de los indicadores del b) al g) contemplados en el Artículo 7 del presente reglamento, estando en obligación el cartero integral de garantizar la prestación de los servicios postales y telegráficos ya contemplados para su pago, según lo legislado en el inciso a) del mencionado Artículo. 7.

Artículo 11: Cuando existan interrupciones laborales se aplicara el tratamiento establecido en la legislación vigente en el tema.

## **CAPITULO IV**

### **PERIODO DE PAGO**

Artículo 12: El período de pago del sistema de pago es mensual y se efectuará en un plazo no mayor de 20 días posteriores al mes evaluado, con previa certificación de los jefes responsabilizados de la evaluación del indicador formador y los indicadores condicionantes (Anexo1), con la evaluación del mensual de cada trabajador. El gasto generado por el pago se registrara contablemente en el mes en que se incurre.

### **DE LA CERTIFICACION**

Artículo 13: Los responsabilizados de la certificación de los Indicadores, entregaran las mismas al área de Recursos Humanos en los tres primeros días hábiles posterior al mes vencido. Todos los modelos asociados a las certificaciones y otros documentos de respaldo al sistema de pago se archivarán por un término de 5 años.

## **CAPITULO V**

### **DE LAS RECLAMACIONES E INCONFORMIDADES**

Artículo 14: Después de conocer que se obtiene o no el pago, los trabajadores disponen de un plazo de 2 días hábiles para efectuar sus reclamaciones ante el jefe máximo de la entidad.

Artículo 15: El jefe máximo de la unidad responderá a la reclamación del trabajador afectado dentro de los 3 días hábiles posteriores a la presentación la reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

El trabajador puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de los procedimientos establecidos en el presente reglamento.

### **DISPOSICIONES FINALES**

PRIMERA: Se aplicará lo establecido en la legislación laboral vigente sobre la responsabilidad material, en los casos en que se incurra en pagos indebidos de lo que por el presente reglamento se establece, por cualquier causa, con independencia de las medidas administrativas o penales que correspondan.

SEGUNDA: El Presidente es el máxima responsable de la aplicación, control y evaluación del sistema de pago.

TERCERA: Este sistema de pago tiene vigencia para el período de un año calendario y puede ser modificado cuando varíen las condiciones técnicas-organizativas o los planes de producción y servicios debiéndose contar con el acuerdo de la organización sindical y los trabajadores.

CUARTA: A los efectos de este reglamento, la aplicación del sistema de pago así como cualquier modificación hecha al mismo deberá ser aprobada por la administración y el sindicato, previa discusión en el colectivo de trabajadores.

QUINTA: Los contratos de servicios a domicilio que tenga el cartero, solo podrán. Estar enmarcados en el sector o barrio a él asignado en la organización del trabajo de la Oficina de Correo o Centro de Distribución Domiciliaria, no pudiendo efectuar este servicio en otros sectores, a no ser que sea realizado bajo el concepto de sustitución organizado por la administración en caso de ausencia de los carteros de los barrios colindantes.

SEXTA. Si la cuantía total a distribuir, deteriora el valor máxima permisible de la correlación salario medio productividad establecida como cifra directiva para la Oficina de Correo, se reducirá hasta eliminarse la desviación, de no eliminarse, no procede pago alguno.

SEPTIMA: El presente reglamento formará parte integral del Convenio Colectivo de Trabajo.

Ver Anexo 1

Dado en La Habana, a los 1 días del mes de enero del 2011

"Año 53 de la Revolución"

**REGLAMENTO PARA LA APLICACION DEL SISTEMA DE PAGO POR LOS  
RESULTADOS PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA QUE SE DESEMPEÑAN  
EN EL CARGO DE GESTOR COMERCIAL POSTAL**

**CAPITULO I**

**CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES**

A los efectos de la interpretación del articulado del presente reglamento, los términos que más adelante se expresan, tienen el siguiente significado:

1. **Objetivos:** Definen los resultados a alcanzar con la aplicación del sistema de pago, tales como incrementar la productividad del trabajo, la calidad en la prestación de los servicios cumplir y sobre cumplir el plan de ingresos, lograr un mayor aprovechamiento de la jornada laboral, fortalecer la disciplina y como aspecto más importante, incrementar el estímulo de los trabajadores, elevando su nivel de motivación, compromiso e identificación con su entidad.
2. **Premisas:** El cumplimiento de las premisas garantiza que la organización esté en condiciones de aplicar el sistema de pago y a su vez cumplir los objetivos propuestos en el mismo.
3. **Indicador Formador:** Es aquel que caracteriza el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento o sobre cumplimiento, se determina el monto de salario que se forma.
4. **Indicador Condicionante:** Son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia..
5. **Salario base de cálculo:** Es el salario escala más los incrementos de pagos adicionales que procedan.

**CAPITULO II**

**OBJETIVOS DE LA APLICACION DEL SISTEMA**

Artículo 1: El presente reglamento permite aplicar mecanismos de pago en moneda nacional por resultados del trabajo adicionalmente al salario escala más los incrementos salariales aprobados en correspondencia con la participación de los trabajadores, que permitan la obtención de resultados económicos productivos relevantes y al mismo tiempo, vincular directamente el beneficio de los trabajadores con la eficiencia integral de la empresa.

Al aplicar este reglamento se pretende:

. Incrementar el nivel de actividad en los servicios prestados en las Agencias.

Lograr estabilidad de la fuerza de trabajo y mayor calidad en la prestación de los servicios.

Lograr una mayor eficiencia económica.

Incrementar la productividad del trabajo.

Aumentar el nivel de ingreso de nuestros trabajadores.

## TRABAJADORES ABARCADOS

Artículo 2: El sistema es aplicable a todos los trabajadores de la Empresa de Correos de Cuba, que se desempeñan en el cargo de gestor comercial postal (A y B), de la categoría ocupacional de servicio, que se encuentran dentro del proceso operacional de la Oficina de Correos, sucursales o ventanillos, y laboran como brigada o de manera independiente en una sucursal o ventanillo en caso que solo exista un cargo de este tipo en alguna unidad. Por consiguiente quedan incluidas dentro de la brigada las siguientes áreas, actividades o funciones:

- ✚ Gestor Comercial Postal Jefe de Brigada.
- ✚ Gestor Comercial Postal en el Ventanillo.
- ✚ Gestor Comercial Postal de la Mesa de Giro.
- ✚ Gestor Comercial Postal de la Mesa de Expedición.
- ✚ Gestor Comercial Postal de la Sala de Trafico.
- ✚ Gestor Comercial Postal del Cuarto de bultos.
- ✚ Gestor Comercial Postal de Tiendas MN y/o CUC.
- ✚ Gestor Comercial Postal de Sala de Navegación.

En correspondencia a las bases aprobadas, cada unidad organizativa deberá reflejar mensualmente en sus controles para el pago, la cantidad de trabajadores abarcados.

Artículo 3: Todos los trabajadores que ocupan el cargo de gestor comercial postal tienen que estar preparados para rotar por las diferentes áreas funcionales inherentes a este cargo, en caso que exista necesidad en el correo y la administración determine que se cubra determinada posición por ausencia de un gestor en determinado puesto o por necesidad de reforzar los servicios en determinada fecha o actividad.

Artículo 4: Los cargos de gestores comerciales postales que se utilizan y cubren por trabajadores que desempeñan funciones que no se ajustan a esta actividad, como son: la económica, estafeteros, actividad de prensa, cajeros, etc., no se abarcan en estos sistemas de pago, y deben ubicarse en los cargos que se ajusten realmente a las funciones que realizan, de acuerdo a los calificadores de cargo vigentes.

Artículo 5: En el caso que existan unidades que solo posean en su plantilla una o pocas plazas de gestor, estos podrán ser vistos como brigada a los efectos del cumplimiento de los planes de su unidad (sucursal o ventanillo) ó en caso que se considere se integrarían a una brigada conformada por los diferentes gestores que pertenecen a la Oficina de Correos que agrupa varios ventanillos o sucursales.

En función de la organización del trabajo de las Oficinas de Correos, pueden existir varias brigadas de gestores dentro del correo, de acuerdo a las características de cada oficina.

Artículo 6: Los ingresos en moneda nacional que reciben los trabajadores por la aplicación de este sistema constituyen salario a todos los efectos legales.

Artículo 7: Los trabajadores abarcados por este sistema no podrán acogerse a otros sistemas de pago de manera simultánea.

Artículo 8: El salario base de cálculo estará formado por el salario escala más los pago adicionales aprobados y que procedan.

### **CAPITULO III**

#### **DE LOS INDICADORES, FUENTE DE FINANCIAMIENTO, FUNCIONARIOS RESPONSABILIZADOS, CUANTIA DE PAGO Y PREMISAS**

Artículo 9: Se establecen como Indicadores del sistema los siguientes:

Indicador Formador:

Cumplimiento o sobrecumplimiento del plan mensual por concepto de los ingresos totales que entran por ventanillos, en cada oficina de correos, sucursales, ventanillos y puntos de ventas a los que pertenecen las gestoras acogidas a este sistema de pago.

Se aclara que los ingresos que se miden en el sistema, son los ingresos totales, o sea, la suma de las dos monedas. El plan de ingresos por concepto de ventanillo se desagregara por brigada de gestores, independientemente que se tenga claro el ingreso por cada actividad asociada a la brigada.

Indicadores Condicionantes:

No incurrir en pérdida la Agencia

En ningún caso se aprobarán pagos con carácter retroactivos por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a periodos vencidos que se hayan incumplido.

## **FUNCIONARIOS O DIRIGENTES RESPONSABILIZADOS DE LA CERTIFICACION DE LOS**

### **INDICADORES Y CONDICIONES**

Artículo 10: Los responsables de certificar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, tanto generales como específico

#### **CUANTIA DE PAGO**

Artículo 11: El salario se formará mediante el cumplimiento del plan mensual de Ingresos por concepto de ventanillo. Por el cumplimiento del plan se pagará el 5% según tiempo real trabajado más los incrementos que procedan, y por cada 1% de sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos se pagará 2%, según tiempo real trabajado más los incrementos que procedan, el que no tendrá límites para el pago siempre que no deteriore el indicador condicionante. Por el incumplimiento del indicador formador se establece una penalización de un 0.5 % del salario base de cálculo por cada 1 % de incumplimiento del indicador Formador hasta un tope del 15 %.

Si la cuantía total a distribuir, deteriora el valor máxima permisible de la correlación salario medio productividad planificada acumulada para esa estructura organizativa, se reducirá hasta eliminarse la desviación, de no eliminarse, no procede pago alguno.

#### **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Artículo 12: Se utilizará como fuente de financiamiento para el salario de los trabajadores que cobren por este sistema de pago, los ingresos en moneda nacional que se obtengan por la prestación de los servicios.

#### **DISTRIBUCION DEL SALARIO**

Artículo 13: La distribución del salario será individual, utilizando para ello el coeficiente de participación laboral (CPL) y el coeficiente de distribución salarial (CDS).

Independiente de la puntuación obtenida por cada uno de los indicadores de evaluación del CPL, el Jefe Inmediato Superior del trabajador podrá otorgar CPL igual a 0, cuando la gravedad o la repetitividad de una indisciplina así lo requieran.

Artículo 14: Es preciso ser justos en la evaluación del desempeño mediante el CPL, de manera tal que se logre diferenciar la incidencia del trabajo de cada trabajador en su aporte a los resultados del trabajo conjunto. Teniendo en cuenta la incidencia en el cumplimiento del

plan como indicador fundamental para el pago por resultado, quedan definidos los CPL topes por cada puesto de trabajo de la forma siguiente:

<b>CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CPL</b>
Gestor Jefe de Brigada.	1.50
Gestor en el Ventanillo.	2.00
Gestor de la Mesa de Giro.	1.50
Gestor de la Sala de Trafico.	1.00
Gestor del Cuarto de bultos.	1.50
Gestor de Sala de Navegación.	2.00

Artículo 15: En caso de que por interés o necesidad del servicio, sea ubicado un trabajador en una actividad con CPL superior a él asignado el asignado, se acogerá al CPL de la ubicación cuando su tiempo laborado en el mismo sea superior o igual al 50% del tiempo realmente laborado en el mes. (Ejemplo un gestor de mesa de expedición pasa a ventanillo por un período de trabajo al 50% del tiempo real trabajado, el CPL de ese mes seria 2.00)

Artículo 16: En caso de interés y necesidad del servicio sea ubicado un trabajador en una actividad con CPL inferior a él asignado, se acogerá al CPL de su actividad cuando el tiempo laborado en la misma sea igual o superior al 50 % del tiempo realmente laborado. (Ejemplo un gestor de ventanillo pasa a mesa de expedición el CPL de ese mes seria 2.00). de ser inferior al 50 % se acogerá al CPL inferior (1.50 6 1.00).

Artículo 17: Cuando existan interrupciones laborales se aplicará el tratamiento establecido en la legislación vigente en el tema.

#### **PERIODO DE PAGO**

Artículo 12: El período de pago del sistema de pago es mensual y se efectuará en un plazo no mayor de 20 días posteriores al mes evaluado, con previa certificación de los jefes responsabilizados de la evaluación del indicador formador y los indicadores condicionantes, con la Evaluación del Mensual de cada trabajador. El gasto generado por el pago se registrará contablemente en el mes en que se incurre.

### **CAPITULO IV DE LA CERTIFICACION**

Artículo 13:, Los responsabilizados con la certificación de los Indicadores entregaran al área de Recursos Humanos en los tres primeros días hábiles posterior al mes vencido.

### **CAPITULO VI**

## **DE LAS RECLAMACIONES E INCONFORMIDADES**

Artículo 14: Después de conocer que se obtiene o no el pago, los trabajadores inconformes por la evaluación obtenida disponen de un plazo de 2 días hábiles para efectuar sus reclamaciones ante el jefe máximo de la entidad.

Artículo 15: El jefe máximo de la unidad responderá a la reclamación del trabajador afectado dentro de los 3 días hábiles posteriores a la presentación de la reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

## **DISPOSICIONES FINALES**

PRIMERA: Se aplicará lo establecido en la legislación laboral vigente sobre la responsabilidad material, en los casos en que se incurra en pagos indebidos de lo que por el presente reglamento se establece, por cualquier causa, con independencia de las medidas administrativas o penales que correspondan.

SEGUNDA: El Presidente es el máximo responsable de la aplicación, control y evaluación del sistema de pago. Además, se responsabiliza a los Vicepresidentes Económico y de Capital Humano con el control y ejecución, y su personal subordinado, con el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente reglamento, lo que se multiplica a los niveles de Gerencias, Divisiones, Direcciones Territoriales y demás unidades organizativas.

TERCERA: Se deberá analizar trimestralmente en el Consejo de Dirección el comportamiento real de los indicadores contra el plan y sobre esta base se determinará el impacto de su aplicación.

CUARTA: El presente reglamento forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo y toda modificación al mismo debe ser aprobada en reunión con los trabajadores y previo acuerdo con el Sindicato, lo que se hará constar en acta oficial y se adjuntará al Convenio Colectivo, lo que siempre será con antelación a su aplicación.

QUINTA: Este reglamento tiene vigencia por el período de un año calendario y puede ser modificado cuando varíen las condiciones técnicas-organizativas o los planes de producción y servicios, debiéndose contar con el acuerdo de la organización sindical y los trabajadores.

Ver Anexo 2

Dado en La Habana, a los 1 días del mes de enero del 2011

"Año 53 de la Revolución"

### 3.4 Análisis de la Variación del Fondo de Salario y el Salario Medio.

En Correspondencia con la Resolución Económica del V Congreso del PCC en la que se plantea que la eficiencia es el objeto central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, la proyección de la productividad del trabajo deberá ser el punto de partida en la conformación del plan de empleo e ingreso, de lo cual se deriva el promedio de trabajadores, que en el año objeto de plan se sugiere para la consecución de los objetivos planteados por las entidades en cuestión. Para conocer las verdaderas causas que afectan el fondo de salario, así como el salario medio en la Agencia Principal Correos Trinidad es necesario utilizar una serie de expresiones económicas que reflejan las variaciones.

- Análisis Absoluto del Fondo de Salario.

$$\Delta FS = FSr - FSp$$

Donde:

FSr Fondo de Salario Real.

FSp Fondo de Salario Plan.

$$\Delta FS = 232.6 - 238.3 = - 5.7$$

- Análisis relativo del Fondo de Salario.

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

Esta variación se expresa en peso.

$$\Delta FS = 232.6 / 238.3 * 100 = 97.6$$

- Análisis Absoluto de Salario Medio.

$$\Delta SM = SMr - SMp$$

Esta variación se expresa en por ciento.

Donde:

SMr Salario Medio Real.

SMp Salario Medio Plan.

$$\Delta SM = 3276.1 - 3264.4 = 11.7$$

- Análisis Relativo del Salario Medio.

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

Esta variación se expresa en peso.

$$\Delta SM = 3276.1 / 3264.4 * 100 = 100.4$$

- Análisis de la variación del promedio de trabajadores.

$$\Delta T = Tr - Tp$$

Esta variación se expresa en por ciento.

Donde:

Tr : Promedio de trabajadores real.

Tp : Promedio de trabajadores plan.

Esta variación se expresa en unidades.

$$\Delta T = 73 - 71 = - 2$$

Se procederá a realizar el análisis de la variación que experimenta el Fondo de Salario en el 2011 para lo cual se utilizará la siguiente expresión:

#### Análisis de la variación del Fondo de Salario.

Para el análisis se parte de la siguiente expresión, tomando en cuenta los datos reflejados

$$\Delta FS = (SM_0 * T_0) + (SM_1 * T_1)$$

$\Delta FS$  = Variación del Fondo de Salario.

$\Delta SM$  = Variación del Salario Medio.

$\Delta T$  = Variación del Promedio de Trabajadores.

$SM_0$  = Salario Medio en el Periodo Base (Plan).

$T_0$  = Promedio de trabajadores en el periodo base (Plan).

Sustituyendo para obtener  $\Delta FS$  al cierre de diciembre 2011:

$$\Delta FS = \{[(272.03 \bullet 73) - (273.01 \bullet 71)] * 12\} / 1000$$

$$\Delta FS = [(19858.19 - 19383.71) * 12] / 1000$$

$$\Delta FS = - 5.7 MP$$

Como se puede apreciar en el análisis anterior, la variación del Fondo de Salario estuvo motivada fundamentalmente por la variación del salario medio en forma positiva, mientras que por una reducción del promedio de trabajadores el Fondo de Salario disminuyó significativamente en el año 2011.

### 3.5 Análisis de la relación Salario Medio – Productividad del Trabajo.

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

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

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

Esta relación se determina por la siguiente fórmula:

$$R = \frac{ISM}{IPT} \quad \text{Donde: } R = \text{Relación del SM con respecto a la PT.}$$

**IPT** = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

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

**PT<sub>1</sub>** = Productividad del Trabajo Real.

**PT<sub>0</sub>** = Productividad del Trabajo Plan.

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

**ISM** = Índice de variación del Salario Medio.

**SM<sub>1</sub>** = Salario Medio Real.

**SM<sub>0</sub>** = Salario Medio Plan.

Si  $R < 1$  es favorable la relación.

Si  $R > 1$  es desfavorable la relación.

A partir de la información anterior se puede determinar la relación para el año 2010.

$$R = \frac{ISM}{IPT} \qquad R = \frac{0.976}{1.116} \qquad R = 0.8745$$

$0.8745 < 1.000$  La relación es favorable ya que el Salario Medio se encuentra por debajo de la Productividad del Trabajo, lo que demuestra que se está pagando con respaldo material por la existencia de plantillas infladas.

### 3.6 - Análisis de la correlación Salario Medio – Productividad del Trabajo con los trabajadores realmente necesarios para 2012.

**Tabla #4 Indicadores económicos.**

Indicadores	UM	Real 2011	Plan Aprobado 2012	%
Fondo de Salario	M.P	232.6	228.1	98.1
Promedio de Trabajadores	Uno	71	62	87.32
Productividad del Trabajo	Peso	7980.0	9500.0	119.0
Salario Medio	Peso	273.01	309.8	113.5
Correlación Salario Medio-Productividad	%	0.87	0.95	-----

**Esta correlación se determina por la siguiente fórmula:**

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

**Donde:**

**K** = Coeficiente de correlación del SM con respecto a la PT.

**IPT** = Índice de variación de la Productividad del Trabajo

**ISM** = Índice de variación del Salario Medio.

Si  $K < 1$  es favorable la correlación.

A partir de la información anterior se puede determinar la correlación.

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

$$K = 1.135 / 1.190 = 0.95$$

Si  $K > 1$  es desfavorable la correlación.

Si  $K < 1$  es favorable la correlación.

La correlación es de 0.95 o sea menor que 1 por lo que es favorable, esto demuestra que una vez más son precisos y veraces los lineamientos de la política económica y social de Cuba para el VI Congreso del PCC, donde los procesos de disponibilidad laboral, reduciendo plantillas infladas y requiriendo para su desarrollo una eficiente planificación y control, son de vital importancia para alcanzar altos índices en la productividad del trabajo y no deteriorar indicadores de eficiencia.

## **CONCLUSIONES**

1. Se ha empleado una amplia bibliografía, actualizada y con rigor científico, así como resoluciones y normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
2. Al analizar el VAB, se observan resultados favorables, motivados por un incremento de la productividad del trabajo y una reducción del promedio de trabajadores no necesarios.
3. Con la aplicación de los sistemas de pago podemos que los mismos motivan al trabajador a ser más eficientes en cuanto al cumplimiento de sus planes con la calidad establecida.
4. A través del reordenamiento laboral en La Agencia Correo Trinidad se logra reducir la cantidad de trabajadores necesarios y se incrementa el VAB y la productividad

## **RECOMENDACIONES**

1. La dirección de la empresa debe acometer un conjunto de medidas que contribuyan a la capacitación de su personal en cuanto al proceso de reordenamiento laboral.
2. La dirección de la empresa debe seguir realizando estudios y análisis económicos que le permitan evaluar la fuerza de trabajo y elevar la productividad.
3. Se deben analizar periódicamente los indicadores de empleo y salarios de la empresa siendo estos de pleno conocimiento del Consejo de Dirección para la tomar de decisiones inmediatas.
4. Debemos seguir trabajando por lograr la unidad, eficiencia y altos niveles de productividad, logrando crecer en el 2012.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Alhama Belamoric, Rafael y Coautores. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, 2001. P 72 – 103.
2. Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Madrid, Pirámide – 1993.
3. Capacitación de Recursos Humanos para la Empresa. Revista TIPS. La Habana. No 2 Febrero 1996.
4. Concepción Fanego, Manuel. Conferencia sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Facultad de INDECO (UCLV). Febrero 1997.
5. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana. Editorial “Félix Varela “, 1999. P 191 – 196.
6. 8 CPSS Publications No. 4 (January 2001 - Spanish translation May 2003)
7. Empleo y Generación de Ingresos. Revista TIPS. La Habana. Boletín 078. 1996.
8. Figueroa, Victor. Conferencia sobre Economía Cubana. Facultad de INDECO (UCLV) Septiembre 1996.
9. Ferrial Molina, Vivian. El Factor humano y la gestión tecnológica. La Habana. Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo. – MTSS. 1995.
13. Fernández Aguado, Javier. Dirigir personas en la Empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. España, Edición Pirámide, S.A., 1999 – P. 239 – 248.
14. González Lora, Roberto. Los números índices y el análisis de factores. La Habana. – Economía y Desarrollo. No. 86 – 87, 1985. – P. 110 – 119.
15. González, L. Introducción al Estudio de la Economía del Trabajo. La Habana. – Editorial: Ciencias Sociales, 1979.
16. Linares Cervela, Luis. La categoría esencia y fenómeno en el análisis del salario. La Habana: Economía y Desarrollo. No. 64. – 1981 – P. 37 – 50.
17. Lineamientos de la política económica y social de Cuba. VI Congreso del PCC.
18. La Transformación Empresarial ante el Nuevo Entorno Económico. Revista Recursos Humanos (La Habana). Escuela superior del MINBAS, 1996.

**ANEXO 1**  
**EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO**

**Modelo de Certificación del cumplimiento del indicador Formador del Cartero Integral en su Barrio de Porteo.**

Nombre y Apellido: Noel González González

Barrio No. 3

**Unidad Organizativa: Los Palacios**

**Mes: Octubre 2008**

<b>INDICADORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TARIFA</b>	<b>IMPORTE</b>
1. Entrega de Suscripciones de Prensa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripciones Particulares.</li> <li>• Suscripciones Estatales</li> <li>• TOTAL</li> </ul>	1515 736 2251	<b>0.005</b>	11.26
2. Cobro de las Suscripciones Servidas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripciones Particulares.</li> </ul>	101	<b>0.10</b>	10.10
3. Entrega de las Facturas de ETECSA. Facturas Entregadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas en 0+3</li> <li>• Facturas en 0+4</li> <li>• Facturas en 0+5</li> </ul>	40 40	<b>0.10</b> <b>0.09</b> <b>0.08</b>	4.00
Ingresos por los Servicios a Domicilios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el Pago de los Jubilados</li> <li>• Por el Pago de los Asistenciados</li> <li>• Por el Pago de los Giros</li> <li>• Por la Entrega de los BPN</li> <li>• Por la Entrega de los BPI</li> <li>• Por el cobro de las Facturas Telefónicas</li> <li>• Otros servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cobros de Créditos Sociales:</li> <li>○ Otros como:</li> </ul> </li> <li>TOTAL</li> </ul>	195.00 127.50 60.00 5.00 40.00 66.00 493.50	<b>40%</b>	197.50
<b>SALARIO POR RESULTA OO (SR)</b>	<b>IMPORTE: 222.76</b>		
<b>(SR) PENALIZADO</b>	50%	111.38	
<b>SALARIO BASE</b>	Horas:190.6	<b>1.364114</b>	<b>260.00</b>
<b>CLA (Condiciones anormales de Trabajo)</b>	Horas:190.6	<b>0.08</b>	<b>15.25</b>
<b>SALARIO TOTAL A DEVENGAR</b>			<b>386.33</b>

Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Jefe Máximo de la Unidad

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Cartero

## ANEXO 2

### PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO

Ejemplo:

La Agenda de Correos XXXXXX cuenta con 6 Gestoras, tiene un Plan de Ingresos Acumulado Especifico de su actividad al cierre del mes de Octubre de 150.0 miles de pesos (MP) en moneda nacional y tienen real 160.0 MP en moneda nacional. Cumpliendo el indicador formador al 110%.

Por el cumplimiento del Plan acumulado de ingresos se le pagará 5% y por cada 1% de sobre cumplimiento se pagará 2%.

Por tanto (5% + 2% x10% de sobre cumplimiento es igual a 25%)

Trabajadores	STRT	SR (% a Pagar)	CPL	SRC ( 2*3)	CDS	SPRP (4x5)	SALARIO DEVENGADO (1+6)
	1	2	3	4	5	6	7
A	275.00	68.75	1.50	103.13	0.742164	76.54	350.66
B	217.29	54.32	1.20	65.19	0.742164	118.38	265.12
C	237.50	59.38	1.00	59.38	0.742164	44.07	285.42
D	275.00	68.75	1.40	96.25	0.742164	71.03	345.62
E	240.37	60.09	1.30	78.12	0.742164	57.98	297.68
F	275.00	68.75	1.60	110.00	0.742164	81.64	355.70
TOTAL	1520.16	380.04				380.04	1900.20

$$\text{CDS} = \frac{\text{Suma de SR}}{\text{Suma de SRC}} = \frac{\$ 380.04}{\$ 512.07} = 0.742164$$

STRT = Salario por tiempo real trabajado.

SR = Salario por resultado.

CPL = Coeficiente de Distribución Laboral.

SRC = Salario por Resultado Calculado.

COS = Coeficiente de Distribución Salarial.

SPRP = Salario por Resultado a Pagar

**ANEXO 3**  
**DETERMINACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO.**

No	Entidad	PERIODI CA	EVENTUAL	IMPREVISTOS	TIEMPO QUE SE CONSUME
1	Dirección Empresa	75.5	7.2		82.7
2	Sucursal Casilda	15	2.2		17.2
3	Sucursal Caracusey	30	3		33.0
4	Sucursal Condado	25	4		29.0
	<b>TOTAL</b>				<b>161.9</b>

**ANEXO 4**  
**RESULTADOS ECONÓMICOS**

INDICADORES	UM	PLAN 2011	REAL 2011	%	VARIAC	PLAN 2012
VENTA DE MERCANCÍAS MN	MP	382,0	434,2	113,7	52,2	401
VENTA DE MERCANCÍAS CUC	MP	3,2	4,6	143,8	1,4	6,3
<b>TOTAL VENTAS</b>	MP	<b>385,2</b>	<b>438,8</b>	<b>113,9</b>	53,6	<b>407,3</b>
PRESTACIÓN DE SERVICIOS MN	MP	471,0	452,4	96,1	-18,6	495,8
PRESTACIÓN DE SERVICIOS CUC	MP	18,0	25,6	142,7	7,7	19,0
<b>TOTAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	MP	<b>489,0</b>	<b>478,1</b>	<b>97,8</b>	-10,9	<b>514,8</b>
INGRESOS FINANCIEROS	MP	36,9	53,3	144,5	16,4	1,3
OTROS INGRESOS	MP	20,9	14,5	69,2	-6,4	56,9
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	MP	<b>932,0</b>	<b>984,7</b>	<b>105,7</b>	52,7	<b>980,3</b>
<b>INDICADORES</b>	MP	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>		
COSTOS TOTALES	MP	329,6	334,3	101,4	4,7	320,0
GASTOS TOTALES	MP	455,6	447,8	98,3	-7,8	449,9
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	MP	<b>785,2</b>	<b>782,1</b>	<b>99,6</b>	-3,1	<b>769,9</b>
COSTO X PESO DE INGRESO	MP	<b>0,84</b>	<b>0,79</b>	<b>94,3</b>	0,0	<b>0,78</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	MP	<b>146,8</b>	<b>202,6</b>	<b>138,0</b>	55,8	<b>210,4</b>
<b>VALOR AGREGADO</b>	MP	522,1	566,7	108,5	44,6	586,5
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	MP	7,15	7,98	111,6	0,8	9,5
<b>FONDO DE SALARIO</b>	MP	238,3	232,6	97,6	-5,7	228,1
<b>PROMEDIO DE TRABAJADORES</b>	U	72	71	98,6	-1	62
<b>SALARIO MEDIO MENSUAL</b>	peso	272,03	273,01	100,4	1,0	309,8
<b>RELACION SALARIO MEDIO-PRODUCTIVIDAD</b>	MP		0,90			

**ANEXO 4****TABLA # 2: DINÁMICA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO.**

<b>No</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Rel</b>	<b>U.M</b>	<b>Plan 2011</b>	<b>Real 2011</b>	<b>Desv.</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Valor Agregado Bruto</b>		<b>M.P</b>	522.1	566.7	44.6	108.5
<b>2</b>	<b>Fondo de Salario</b>		<b>M.P</b>	238.3	232.6	(5.7)	97.6
<b>3</b>	<b>Promedio de Trabajadores</b>		<b>Uno</b>	73	71	(2)	97.3
<b>4</b>	<b>Productividad del Trabajo</b>	<b>1/3</b>	<b>M.P</b>	7.15	7.98	0.83	111.6
<b>5</b>	<b>Salario Medio anual</b>	<b>2/3</b>	<b>Peso</b>	3264.4	3276.1	11.7	100.4
<b>6</b>	<b>Relación Salario Medio Productividad</b>	<b>5/4</b>	<b>%</b>	0.87	-	-	

**Anexo 5**  
**ORGANIGRAMA MUNICIPIO TRINIDAD**  
**DIRECCIÓN TERRITORIAL DE CORREOS**