

Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial.

Departamento de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Título: Propuesta de un procedimiento general para el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo” de la provincia de Villa Clara.

Autor: Iván Hernández Guerra.

Tutor: Dr. C. Ing. Ramón Sánchez Sánchez.

Profesor Titular.

2016-2017

Dedicatoria:

Agradecimientos:

Resumen:

La UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” se encuentra enfrascada en un proceso de capacitación y especialización de sus cuadros de dirección con la intención de garantizar la toma de decisiones de forma eficaz y la mejora continua de sus tareas. Este trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento que permita evaluar las condiciones de trabajo de los directivos de dicha organización porque de esta forma se pueden detectar aspectos que influyen en el desempeño de la tarea de los mismos. Para ello se realizó un marco teórico referencial del tema tratado, una caracterización y diagnóstico organizacional del ingenio, así como el diseño y validación del procedimiento para implementar el enfoque de valores en esta institución. Este procedimiento fue validado por un grupo de expertos, existiendo concordancia en sus opiniones y se recomienda la utilidad, factibilidad y posibilidad de aplicación.

Abstract:

The UEB Sugar Production Perucho Figueredo finds himself bottled in a process of capacitation and specialization of his directing pictures with the intention of guaranteeing the overtaking of efficacious form and the improvement continues of his tasks. This work has like objective to elaborate a procedure that it enable to evaluate the working conditions of the executives of the aforementioned organization because in this way they can detect aspects that influence the performance of the task of the same. A treated theme's theoretic referential frame, a characterization and organizational diagnosis of ingenuity, as well as the design and validation of the procedure to implement the focus of moral values at this institution were accomplished for it. This procedure was validated by a brain trust, existing concordance in his opinions and it is recommended the utility, feasibility and possibility of application.

Índice

Introducción	1
CAPITULO I: Estudio teórico y metodológico sobre las condiciones de trabajo del personal de dirección y su organización del trabajo.	6
1.1 Introducción.	6
1.2 La organización del trabajo del personal de dirección: Una herramienta para el logro de la eficiencia organizacional.	7
1.2.1 Estudio de los principios de la Organización del Trabajo del personal de dirección	7
1.2.2 Carácter y contenido del trabajo de dirección en la sociedad cubana actual	8
1.2.3 Técnicas utilizadas para la organización del trabajo del personal de dirección.	10
1.3 Administración del tiempo y principios básicos en dirigentes.	11
1.3.1 Diferentes perfiles de los dirigentes que están relacionados con el aprovechamiento minucioso de su tiempo.....	11
1.3.2 Métodos y técnicas utilizadas para el análisis del control del tiempo del trabajo de dirección	12
1.4 Condiciones de trabajo según el estudio que se realiza.....	16
Conclusiones parciales del capítulo I	19
CAPITULO II: Caracterización y diagnóstico de la UEB de Producción Azucarera “Perucho Figueredo”	22
2.1 Caracterización general de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”	22
2.2 Análisis de los cuadros de la UEB Producción de Azúcar Perucho Figueredo	28
2.3 Conceptualización teórica del diagnóstico empresarial.	31
2.4 Condiciones y premisas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional	33

2.4.1 Elementos o etapas para el desarrollo del diagnóstico organizacional	33
2.5 Perspectivas del diagnóstico organizacional	34
2.5.1 Métodos y técnicas del diagnóstico funcional	35
2.5.2 El Diagnóstico cultural	36
2.6 El Diagnóstico sobre la organización de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”.	38
2.6.1 Consideraciones generales para la selección del número de expertos a ser utilizados.....	38
2.6.2 Aplicación de la Encuesta.....	39
2.6.3 Diagrama causa y efecto (Ishikawa). [Fuente: Elaboración propia]	40
2.7 Propuesta de Soluciones.....	41
2.8 Resumen del Análisis	41
Conclusiones Parciales.	42
CAPITULO III: Elaboración de un procedimiento general para el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”	43
3.1 Introducción	43
3.2 Conformación de las leyes generales, principios y restricciones que caracterizan al procedimiento general.	43
3.2.1 El sistema de Leyes y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general	44
3.3 Exigencia a satisfacer.....	46
3.3.1 Direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento.	47
3.3.2 Conceptualización del procedimiento general desarrollado.....	48

3.4- Descripción de los puestos de trabajo mediante el método del cubo tridimensional para clasificarlos de acuerdo con los valores que se calcularon en dicho procedimiento.	53
3.5 Aplicación del método de expertos para la evaluación del procedimiento elaborado.....	58
3.5.1 Definición y formulación de las funciones objetivo.....	58
Conclusiones parciales.....	61
Conclusiones Generales	62
Recomendaciones.....	63
Bibliografía:.....	64

Introducción

La organización del trabajo de dirección es un proceso complejo y diversificado que posee aspectos ingenieros y técnicos, económicos y socio fisiológicos. Negar la necesidad de la misma significa negar la necesidad de perfeccionar el trabajo de dirección y en consecuencia cerrar una importante puerta para lograr una mayor eficiencia del aparato de dirección y del sistema de dirección en general. En nuestra sociedad el dirigente se encuentra ante una situación que no tiene alternativa: Debe perfeccionar la organización de su trabajo quiéralo o no. Las razones son obvias.

En la medida en que el dirigente sea capaz de organizar adecuadamente su trabajo contribuye notablemente a aumentar la eficiencia de su labor dentro del sistema de dirección que conduce.

EL problema de la organización del trabajo de dirección es una de las más importantes exigencias al dirigente de nuestra sociedad. Organizar su trabajo no es un problema exclusivamente personal ya que si no es capaz de organizarlo adecuadamente nunca podrá organizar el trabajo de sus subordinados.

EL dirigente desempeña un importante papel dentro de los procesos de dirección de la producción y las formas concretas y específicas en que proyecte su actividad van conformando su estilo particular de trabajo. Por ello, la utilización irracional de su tiempo de trabajo, el desorden, la anarquía y la espontaneidad que pueda caracterizar hasta cierto grado su trabajo, igual se convierte en factores que contribuyen a la desorganización del sistema de dirección a que pertenece. (Gómez and Micó 1999)

Existen diversos factores que influyen en la organización del trabajo del dirigente. Entre ellos se destaca el estilo de trabajo, los métodos de dirección, la distribución de su tiempo de trabajo, el nivel de organización existente en el sistema, como se organizan los procesos de adopción de decisiones de dirección, el nivel de preparación y organización de las reuniones, la organización de su puesto de trabajo, la utilización de los medios técnicos de dirección, las costumbres de trabajo y como está preparado para manejar la información de dirección. (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo et al. 2013)

La Organización del trabajo de dirección se define como el conjunto de medidas, establecidas por el aparato de dirección para los cuadros que lo integran, y que están encaminados a la proyección, implantación y perfeccionamiento del dirigente, sobre

la base de dar soluciones racionales a un grupo de cuestiones, como la división y cooperación del trabajo de los dirigentes, los problemas relacionados con la mejor utilización del tiempo de trabajo, el mejor aprovechamiento, manipulación y utilización de los medios técnicos y la información de dirección, los problemas relacionados con la planificación de las actividades que contribuyen el contenido de trabajo del dirigente, la mejor utilización de las reuniones como importantes instrumentos de dirección, comunicación y control, los problemas relacionados con la organización de sus puestos de trabajo y con la creación de condiciones ambientales que favorezcan el aumento de la productividad de su trabajo entre otros importantes problemas.(Chiavenato 2004)

En resumen, la organización del trabajo del dirigente debe estar encaminada al logro de la mayor reducción posible de gastos de tiempo y de recursos, que contribuyen a aumentar la eficiencia del aparato de dirección, hacer mayor su efecto económico y reducir el burocratismo y la anarquía.

La Organización Superior de Dirección Grupo Azucarero, en forma abreviada AZCUBA, tiene como funciones específicas **orientar, dirigir y controlar las** actividades de producción agrícola cañera y agropecuaria de las entidades estatales que la integran y proyectar su desarrollo, priorizando el balance de áreas y acercamiento a los centrales, la producción de semillas, la composición de cepas de caña y su manejo científico, incremento de los niveles de riego y suministros oportunos. Este programa se realiza teniendo en cuenta el apoyo dado por las empresas nacionales AZUIMPORT, AZUTECNIA, AZUMAT, IPROYAZ y TECNOAZUCAR para comercializar sus productos con la población, con otros sectores industriales del país e incluso para la exportación al exterior.

La organización necesita un proceso de cambio, que requiere de una adaptación a nuevos modelos de gestión teniendo un gran peso la implementación de estrategias prospectivas y el mejoramiento de los puestos de trabajo que garantice el cumplimiento real de los objetivos deseados.

Argumentando como **situación problemática** de la investigación resultado de un estudio diagnóstico arrojo que existen insuficiencias en las condiciones de trabajo del personal de dirección en la empresa azucarera de la provincia de Villa Clara y en las unidades empresariales de base (Atención a productores agropecuarios (APA) y

UEB de producción de azúcar) que afectan el buen desempeño de estos en su gestión organizacional.

El **objetivo general** de la investigación está orientado a:

- Diseñar un procedimiento general orientado al estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo” del municipio Encrucijada de la provincia Villa Clara.

Los **objetivos específicos** son los siguientes:

1. Elaborar un marco teórico referencial sobre los aspectos vinculados con las condiciones de trabajo del personal de dirección que es el objetivo de esta investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de los directivos de la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo”, haciéndose énfasis en el análisis de las condiciones de trabajo del personal de dirección.
3. Diseñar un procedimiento general para el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo”.
4. Validar el procedimiento propuesto utilizando el método de índice de consenso entre expertos.

Para dar solución al problema de investigación planteado se acudió a diferentes métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas de la investigación científica, que contribuyeron de una forma sinérgica al desarrollo exitoso de la misma. Entre los métodos aplicados se destacan:

 De carácter teórico:

-  **Histórico- lógico:** A partir del análisis que permite la aproximación a los referentes históricos del tema, así como analizar diferentes criterios de carácter evolutivo y tendencial relacionados con las condiciones de trabajo del personal de dirección.
-  **Análisis –síntesis:** Aplicado durante todo el desarrollo del proceso investigativo lo que posibilitó analizar la situación actual del problema, para seleccionar los aspectos que debían integrar la investigación respecto a las condiciones de trabajo del personal de dirección.

- ✚ **Inductivo- deductivo:** Utilizado para realizar generalizaciones entre los elementos investigados, derivando un proceso de inferencias referidas fundamentalmente a las condiciones de trabajo del personal de dirección.
- ✚ **Sistémico–estructural:** Aplicado para organizar a la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo” mediante su organigrama, la interrelación sistémica entre el diagnóstico y el desarrollo de las diferentes actividades observadas en los diferentes contextos.
- ✚ **Estadístico y matemático:** Se utiliza el análisis de la cantidad de personal, por sexos, edades vinculadas con el personal de dirección de la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo”.

Métodos empíricos aplicados:

- ✚ **Análisis de documentos:** Para constatar el estado del problema de la investigación y lograr datos que posibilitaron la caracterización de la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo”. Entre los documentos analizados se encuentran: los registros de la producción, así como los planes de producción, la estructura de la empresa, la cantidad de trabajadores etc.
- ✚ **La observación, fotografía y muestreo colectivo:** Para obtener la información primaria acerca del sistema de trabajo en la unidad empresarial de base.
- ✚ **Las entrevistas:** Aplicada a los directivos seleccionados para la determinación de las necesidades y obtener información acerca de sus criterios con relación a la situación actual que presentan el sistema de planificación.
- ✚ **Método Delphi:** Para valorar la propuesta por el criterio de expertos y recopilar información, generar ideas y lograr consenso.

El **aporte práctico** que realiza este trabajo se aprecia fundamentalmente en los abordajes realizados, con profundidad y apertura crítica en las condiciones de trabajo del personal de dirección y su impacto en las organizaciones de productivas y en especial el uso de herramientas como soporte de apoyo para la toma de decisiones en la UEB Producción de Azúcar “Perucho Figueredo”.

Su **valor metodológico** se manifiesta a través de la integración de diferentes conceptos y herramientas en el procedimiento propuesto para apoyar el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la unidad empresarial de base.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados anteriormente la tesis se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I. Estudio teórico y metodológico sobre las condiciones de trabajo del personal de dirección y su organización del trabajo.

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”

Capítulo III. Elaboración de un procedimiento general para el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”.

CAPITULO I: Estudio teórico y metodológico sobre las condiciones de trabajo del personal de dirección y su organización del trabajo.

1.1 Introducción.

En la actualidad la organización del trabajo del personal de dirección es uno de los factores más importantes a tener en cuenta para toda organización que pretende asegurar su eficaz funcionamiento con el decursar del tiempo. El proceso de la organización de trabajo del personal de dirección necesita un fuerte basamento teórico que este capítulo pretende mostrar, recogiendo mediante un detallado análisis bibliográfico los criterios de varios autores que ha sido revisado. En el mismo se realiza un estudio de las principales tendencias actuales, y se brinda una guía para la mejor comprensión del resto de los capítulos.

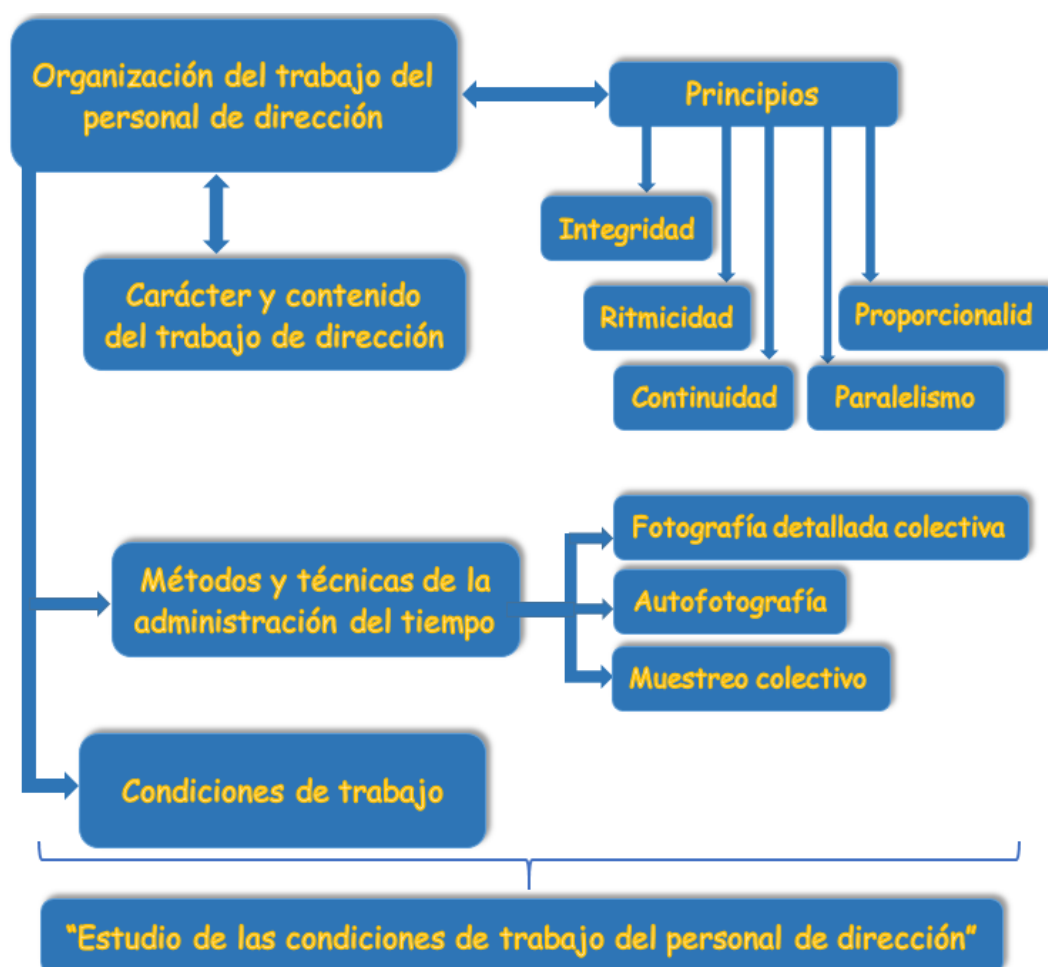


Fig. 1- Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.2 La organización del trabajo del personal de dirección: Una herramienta para el logro de la eficiencia organizacional.

1.2.1 Estudio de los principios de la Organización del Trabajo del personal de dirección

La organización del trabajo del dirigente debe realizarse sobre la base del respecto de un grupo de principios que son de vital importancia para el logro de su correspondiente eficacia. A continuación, serán expuestos algunos de ellos:

- **Principio de la Integridad.**

Este principio expresa que cada dirigente debe prestar especial atención a dar solución integral a todas las tareas, haciendo énfasis especial en solucionar los problemas más importantes.

En este sentido, el carácter multilateral del papel del dirigente en nuestra sociedad, que lo hace proyectarse como administrador, educador, funcionario social, organizador y representante de la política del estado y del partido en la empresa, etc. determina que su actividad no se reduzca solamente a dar soluciones a cuestiones meramente relacionadas con la producción o los servicios. Es de denotar que su campo de atención no se enmarca solamente en el logro de resultados cuantitativos, sino que debe prestar atención a los problemas de la producción, a los problemas de la superación de los subordinados, al problema de la protección e higiene del trabajo, a los problemas vinculados con la elevación de la productividad del trabajo, a la reducción de los costos, a los problemas del desarrollo social del colectivo, a la formación integral de los trabajadores, a la elevación de la satisfacción moral del trabajador ante el trabajo y otras importantes trabajos y tareas .

- **Principio de la proporcionalidad**

Este principio expresa que se deben respetar la distribución proporcional del tiempo de trabajo del dirigente en el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo. El mantenimiento de estas proporciones se pone de manifiesto, por ejemplo, entre las distintas tareas de dirección, entre la planificación perspectiva y el trabajo operativo para el cumplimiento de las tareas diarias, entre el tiempo dedicado a reuniones, despachos, a visitas a los puestos de trabajos, al trabajo con la documentación, etc.

- **Principio de la Continuidad**

Este principio expresa que la continuidad en el proceso de dirección se manifiesta en que la organización del trabajo en general, como la organización del trabajo del dirigente en particular, debe estar dirigida a que se solucionen las tareas del momento sobre la base del enfoque perspectivo del desarrollo del sistema. Para llevar a cabo el cumplimiento de este principio es necesario respetar las siguientes condiciones:

- 1- Garantizar el flujo permanente y planificado de la información
- 2- La planificación de cada trabajo.
- 3- Solucionar las tareas de dirección de manera integral y sobre la base de un orden lógico.

- **Principio del Paralelismo.**

Este principio expresa la necesidad de ejecutar de manera paralela aquellas tareas que sean factibles de ser solucionadas de esta forma.

- **Principio de la ritmicidad.**

Este principio expresa la posibilidad de realizar trabajos de índole respectiva, de manera que se logre un ritmo óptimo de trabajo que eleve la eficiencia del trabajo del dirigente.

1.2.2 Carácter y contenido del trabajo de dirección en la sociedad cubana actual

Se define como trabajo de dirección a la labor que realizan los trabajadores del aparato de dirección y que está encaminado a dar cumplimiento a las funciones de dirección, sus rasgos más importantes son los siguientes:

- Este trabajo no está directamente dirigido a la creación de valores materiales, sino que garantiza la creación y la conducta de los miembros del colectivo laboral que participan directamente en el proceso de producción o de servicios.
- El objetivo directo del trabajo del personal de dirección es la información de dirección, que les permite caracterizar el estado del objeto dirigido en un momento dado y los resultados concretos del trabajo, así como influir en el mismo mediante decisiones de dirección con vistas a lograr los objetivos planteados al sistema de dirección.
- El trabajo de dirección es también trabajo productivo, son los dirigentes, de hecho, y el colectivo laboral, que contribuyen a la formación de riquezas materiales y espirituales.

- El trabajo de dirección es una variedad de trabajo intelectual, que presenta algunos elementos de trabajo físico.
- A la par de que guarda relación con el proceso productivo, presenta un carácter social propio, lo que se manifiesta en que tiene un contenido determinado y en que ejerce una incidencia considerable en los resultados generales de todo el sistema de dirección.
- El trabajo de dirección dado que es un tipo de trabajo intelectual, exige también de esfuerzos muy intensos.
- Como trabajo intelectual, el trabajo físico posee un carácter estocástico o probabilístico, pudiendo extenderse fuera de la jornada laboral.
- Posee un carácter sociológico por cuanto este encaminado a garantizar la coordinación del esfuerzo de un grupo de individuos en virtud del cumplimiento de un determinado objetivo.
- El trabajo de dirección posee un carácter creador, por cuanto exige la actitud creativa del hombre hacia el trabajo. En dependencia de la exigencia y la instrucción del dirigente, las posibilidades creadoras del trabajo de dirección aumentan notablemente.(Borrego 2010)
- El trabajo de dirección presenta la peculiaridad de que no puede medirse su efectividad a partir de la productividad del trabajo, es decir, por la cantidad de producción elaborada por unidad de tiempo. Para el trabajo de dirección se utiliza generalmente un índice de eficiencia que expresa a la reducción de los gastos de trabajo vivo que se logren en el aparato de dirección mediante la mecanización y automatización de las operaciones lógicas y técnicas en el proceso directivo.

El análisis del contenido y del carácter del trabajo del dirigente nos permite formular conclusiones preliminares entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- El dirigente garantiza la solución de las tareas económicas, políticas, sociales, técnicas, organizativas y socio psicológico dentro del colectivo que se le subordina.
- Es el encargado de crear condiciones favorables para que exista un trabajo eficiente por parte del colectivo laboral.
- Es el encargado de mancomunar los esfuerzos de todos los elementos del sistema, con vista a dar cumplimiento a los objetivos que se le plantea a la empresa.

- En consecuencia, el trabajo del dirigente debe ser necesariamente creador y multifacético. Dentro de su propia naturaleza social el trabajo de los directivos está el de organizar, dirigir y controlar la actividad de los diferentes miembros de la organización de la cual este forma parte.

1.2.3 Técnicas utilizadas para la organización del trabajo del personal de dirección.

La organización del trabajo de dirección presenta toda una serie de características a través de las cuales se logra una adecuada caracterización de sus principales rasgos (Stephen 1999). Estas características son:

- 1- La organización del trabajo de dirección contribuye a la reducción de los gastos de tiempo de trabajo en la dirección.
- 2- La mayor parte de las cuestiones relacionadas con la organización del trabajo de dirección se deben solucionar atendiendo a la especificidad de las funciones que deben llevar a cabo los cuadros de dirección dentro de la empresa, teniendo en cuenta la realización de sus diferentes labores.
- 3- La solución a los problemas de la organización del trabajo de dirección debe realizarse sobre la base de un enfoque sistemático.
- 4- La organización del trabajo de dirección no debe responder a una concepción espontánea, sino que debe llevarse a cabo planificadamente y atendiendo a determinadas reglas o principios ya analizados con anterioridad.

Al estudiar el concepto de organización del trabajo de dirección se observa esta se proyecta en varias direcciones que son las siguientes:

- La división y cooperación del trabajo de dirección.
- La implantación de métodos y procedimientos de avanzada del trabajo de avanzada del aparato de dirección.
- El perfeccionamiento de la organización de los puestos de trabajo.
- El perfeccionamiento de las condiciones higiénico-ambientales del trabajo.
- La mejor utilización del tiempo laboral.
- La planificación de actividades.
- La planificación y organización de las reuniones.
- La normación del trabajo de dirección.
- El trabajo con la documentación de dirección.

- El trabajo con los medios técnicos de dirección.

1.3 Administración del tiempo y principios básicos en dirigentes.

La administración del tiempo está relacionada con la parte de la dirección que establece como usamos nuestro tiempo para alcanzar nuestros objetivos en el menor tiempo posible.

Para ello es necesario comenzar planteándose objetivos para nuestra vida, y los tres objetivos básicos que se recomiendan son: la salud, la espiritualidad, felicidad y éxito en tu razón de ser.

Dentro del grupo de características que tipifican a este importante recurso (el tiempo) al personal directivo y que de su adecuada administración y control redundará sus resultados y su eficiencia y eficacia organizacional, así como la adecuada salud física y psíquica, cuestión que le asigna un carácter especial.

1.3.1 Diferentes perfiles de los dirigentes que están relacionados con el aprovechamiento minucioso de su tiempo.

1. Orientación al trabajo y al logro de resultados:

Este tipo de dirigente quiere hacer los trabajos personalmente, tiende a acabar las cosas y delega difícilmente. Emplea gran cantidad de tiempo y energía haciendo más que dirigiendo.

2. Orientación al liderazgo, el dominio y la decisión:

- Estas personas disfrutan dominando y controlando a los subordinados. Están orgullosos de su facilidad en tomar decisiones rápidas. Tienen dificultades en delegar.

3. Orientación impulsiva a la acción:

- Son los típicos "hombres de acción" a menudo frenéticamente activos, que van de un sitio a otro, haciendo gala de su energía y tomando decisiones, movidos de sus impulsos momentáneos.

4. Orientación hacia las relaciones humanas:

- Ven una oportunidad en cualquier persona que les es presentada. Tienden a la relación interpersonal. Se Desean destacar entre sus amistades. Contrastan con el tipo citado en primer lugar. Obtiene éxito en determinados trabajos que requieren política, contactos y estrechas relaciones.

5. Orientación hacia las estructuras, la teoría y el detalle:
 - Gastan mucho tiempo en el análisis cuidadoso de abstracciones y conceptos. Son importantes en puestos técnicos. Acostumbras a no cumplir sus fechas y compromisos dada su preocupación por los detalles.
6. Orientación al cambio y a la novedad:
 - Les aburre la rutina. Buscan constantemente nuevas experiencias, rehúyen de los trabajos repetitivos y, generalmente, no cumplen las fechas dadas.
7. Orientación a la dependencia y la agresividad defensiva:
 - Invierten mucho tiempo en complacer al jefe. Se convierten en su hombre de confianza. No distribuyen su tiempo y el de sus subordinados, si no es conjuntamente con su jefe. Tiene preferencia por los trabajos burocráticos. Defiende sus puestos y sus reglas con ahínco.

1.3.2 Métodos y técnicas utilizadas para el análisis del control del tiempo del trabajo de dirección

El estudio de los gastos de la jornada laboral de los trabajadores del aparato de dirección es algo de una relevante importancia para una mejor organización de su trabajo, esta puede ser realizada por diferentes métodos y técnicas **[Alvarado Godoy, 1998; Carnota Lauzán, 1998]**. Los más difundidos son los métodos de la auto fotografía de la jornada laboral, el método de la toma de las vistas de la jornada laboral y el método de observación de momentos.

A continuación, serán explicados los aspectos principales que caracterizan a estos métodos.

El método de auto fotografía de la jornada laboral.

Presupone la participación directa de la investigación de los propios trabajadores del aparato de dirección. En las observaciones masivas este da la posibilidad de obtener datos suficientemente completos sobre el contenido y la complejidad de los trabajos realizados en la jornada laboral. La aplicación de este método requiere de los observadores de los trabajadores de la dirección de un promedio de 15 a 20 min. al día. La prolongación del estudio de los gastos de la jornada laboral por el método de la auto fotografía (etapa de observación) se puede prolongar desde una semana hasta un mes. Habitualmente al año son realizadas también algunas observaciones.

El método de observaciones de la jornada laboral.

Se diferencia del método anteriormente expuesto en que la observación se realiza por observadores especiales y entrenados. Ellos garantizan mucha más, totalidad, objetividad y autenticidad de los resultados que el método de la auto fotografía. El método de la toma de vistas de la jornada laboral no puede ser aplicado en todas las condiciones ya que está relacionado con grandes pérdidas de tiempo del observador, requiere una calificación más alta del mismo y ejerce influencia psicológica sobre lo observado y por consiguiente influye sobre los resultados alcanzados del trabajo y los datos de las investigaciones. El método, de la toma de vistas de la jornada laboral es aplicado frecuentemente para elaborar la lista de las obligaciones y de la tecnología del trabajo de dirección y también para verificar los datos de la auto-fotografía de la jornada laboral.

El método de muestreo.

Es una técnica estadística (Muestreo probabilístico) que se utiliza para investigar las proporciones del tiempo total dedicada a las diversas actividades que componen una tarea o trabajo.(Marsán 1987)

Consiste en realizar un número de observaciones comparativamente grande a intervalos al azar. La relación de número de observaciones de un cierto estado de actividad al número total de observaciones efectuadas, dará aproximadamente el porcentaje de tiempo que el proceso está en ese estado de actividad.

Debido a la importancia de esta actividad en el trabajo se evalúa un procedimiento general que puede ser utilizado por nuestros directivos en las organizaciones para el desarrollo del estudio de su fondo de tiempo. Este consta de cinco etapas fundamentales que son las siguientes:

- 1- Determinación de los objetos de estudio.
- 2- Ambientación.
- 3- Diseño del muestreo.
- 4- Realización de las observaciones.
- 5- Análisis de los resultados para dar propuestas de soluciones a los problemas detectados y sus causas.

Primera etapa

Se definirá el alcance del estudio, que será básicamente la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral en puestos de trabajo estacionarios y cuando sean muchos los trabajadores a estudiar.

En el procedimiento de la información obtenida a partir del modelo de recogida de información, puede utilizarse un soporte computacional (Badilla Quintana 2011).

La culminación de esta primera etapa constituye el punto de partida para identificar los problemas que presentan los directivos con la utilización del tiempo.

Segunda etapa.

Explicación al personal objeto del estudio sobre el método a utilizar y los fines perseguidos para familiarizarse con los mismos y obtener la confianza de ellos con el objetivo de que no se sientan incomodos a la hora de realizar la técnica, resulta un paso de vital importancia porque crea las condiciones mínimas indispensables para la siguiente etapa.

Tercera etapa.

1. Fijar los valores de nivel de confianza (NC) y precisión (S).

Escoger valores de **NC** y **S** adecuadas a la importancia de la actividad que se está realizando y los objetivos que se deben alcanzar.

El valor más frecuente usado de **NC** es de 95% donde $\gamma = 2$.

Los valores de **S** suelen ser de $\pm 5\%$ ó $\pm 10\%$.

2. Cálculo de la cantidad de observaciones.

$$Ni = \frac{4(100-pi)}{s^2*pi} \quad (\text{ecuación 1})$$

Donde:

Ni: Número de observaciones necesarias.

pi: % de observaciones inactivas.

s: Precisión relativa deseada.

-Cantidad de recorridos y modo de realizarlos.

$$Rd = \frac{Ni}{K*d} \quad (\text{ecuación 2})$$

Donde:

Rd: Recorridos a realizar por día.

Ni: Cantidad de observaciones iniciales

K: Cantidad de obreros observados en cada recorrido

d: Días que disponemos para el estudio debiendo ser ≥ 3

-Obtención de los instantes aleatorios que deben comenzar cada recorrido.

Cuarta etapa.

Gráfico acumulativo de control:

$$p_{ad} = \frac{\sum_{j=1}^d P_j}{\sum_{j=1}^d N_j} \cdot 100 \quad (\text{ecuación 3})$$

Donde:

Pad: Porcentaje de desaprovechamiento de la jornada hasta el día d.

Pj: Observaciones P registradas el día j.

Nj: Observaciones totales realizadas el día j.

Recalculo de N:

$$N_d = \frac{4(100 - p_{ad})}{s^2 p_{ad}} \quad (\text{ecuación 4})$$

Quinta etapa.

-Gráfico de control diario:

$$LSC = p_f + 3\sigma \quad LC = p_f \quad LIC = p_f - 3\sigma \quad (\text{ecuaciones 5; 6 y 7})$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{p_f(100 - p_f)}{\bar{n}_j}} \quad (\text{ecuación 8})$$

$\bar{n}_j$: Medias de las observaciones diarias.

-Cálculo de la precisión final.

$$s = \sqrt{\frac{4(100 - p_f)}{N \cdot p_f}} \quad (\text{ecuación 9})$$

1.4 Condiciones de trabajo según el estudio que se realiza.

Para un mayor entendimiento de los puestos de trabajo y sus condiciones, se dividió en tres partes por separado, cada una presenta sus factores en correspondencia de las mismas y se explica en su posible medida las definiciones que serán analizadas en el transcurso del documento.

Las condiciones de trabajo son:

1. Condiciones Psicológicas.
2. Condiciones Higiénico-Material.
3. Condiciones Sociales.

Dentro de las **condiciones psicológicas** se encuentran los factores:

- 1- **Sobrecarga de trabajo:** Se presenta en los trabajadores sometidos a un violento ritmo de trabajo, el que requiere de la toma de decisiones inmediatas, simultáneas; son sobrecargas sensoriales importantes persistentes y que exigen una adaptación que rebasa los límites normales del trabajador. El estrés así generado produce depresión y pérdida o disminución de los valores, y crea un sentimiento de disminución de la autoestima, embotamiento y enlentecimiento de la capacidad de respuestas y pérdida de la concentración. Estas situaciones requieren de los directivos una actitud sensata, inteligente y decidida para buscar soluciones a muchos de estos problemas (Peiró and Salvador 1993).
- 2- **Alteraciones en el ritmo biológico de los trabajadores:** Constituye uno de los más serios problemas que se debe enfrentar en el presente y en el futuro inmediato previsible. El trabajo por turno produce un estrés de mucha intensidad, ya que se alteran los ritmos biológicos del trabajador, los ciclos del sueño y el comportamiento hormonal, con la consiguiente alteración de la dinámica familiar y social del individuo (Tovalín, Rodríguez et al. 2004).
- 3- **Responsabilidades y decisiones importantes:** Se presenta en el personal que ocupa cargos de responsabilidad. El estrés que se presenta en este grupo

de trabajadores estará signado por la obligación de tomar múltiples decisiones, en muchas ocasiones de gran responsabilidad y de forma simultánea; una tensión psicológica permanente por la necesidad de demostrar eficacia en el desempeño de su trabajo, sabiéndose observado y criticado tanto por subordinados como por los jefes inmediatos, lo mismo superiores como de su mismo nivel.

- 4- **El estrés laboral:** es el resultado de la relación entre el individuo y su entorno, evaluado por éste como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar. (Richard Lazarus, 1986).
- 5- **Ruido:** El sistema auditivo se resiente ante una exposición prolongada a la fuente de un ruido, aunque esta sea de bajo nivel. Una persona cuando se expone de forma prolongada a un nivel de ruido excesivo, nota un silbido en el oído, ésta es una señal de alarma. Inicialmente, los daños producidos por una exposición prolongada no son permanentes, sobre los 10 días desaparecen. Sin embargo, si la exposición a la fuente de ruido no cesa, las lesiones serán definitivas. La sordera irá creciendo hasta que se pierda totalmente la audición. No sólo el ruido prolongado es perjudicial, un sonido repentino de 160dBa, como el de una explosión o un disparo, pueden llegar a perforar el tímpano o causar otras lesiones irreversibles (Merino, Zapata et al. 2006).
- 6- **Vibración:** La exposición a vibraciones por periodos prolongados de tiempo según su intensidad y frecuencia produce efectos dañinos en el organismo humano. Los efectos más usuales son traumatismos en la columna vertebral, dolores abdominales y digestivos, problemas de equilibrio, dolores de cabeza, trastornos visuales lo cual afecta el rendimiento y aprovechamiento de la jornada laboral (Piedrahita 2004).
- 7- **Calor:** Es uno de los factores que más afecta las condiciones psicológicas, puede alterar y desgastar el ritmo de trabajo de un trabajador. A demás es capaz de incomodar y malhumorar a cualquiera que se enfrente a una situación como esta (ZAZO 2015).
- 8- **Monotonía del trabajo:** Cuando alguien está presente en un proceso monótono, tiende a ser muy repetitivo y llega a perder habilidades que influyen en el rendimiento personal.

En las **condiciones Higiénico-Material** los factores que se presentan son:

- 1- **Condiciones microclimáticas:** El estrés térmico al que está expuesto un trabajador en un ambiente caluroso es dependiente de la producción interna de calor en el cuerpo como resultado de la actividad física y las características del ambiente que rigen la transferencia de calor entre el entorno y el hombre. El estudio realizado persiguió los siguientes objetivos, evaluar el riesgo de estrés térmico en locales de trabajo con ambientes calurosos, determinar si las condiciones microclimáticas imperantes pudieran provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores expuestos y proponer soluciones higiénico-sanitarias (Yilbert 2015).
- 2- **Limpieza del local:** Cuando el área de trabajo está limpia esto contribuye a un buen estado anímico para laborar y es más eficiente en el sentido de organización de la oficina, ayudando al ahorro de tiempo economía de movimientos que entorpecen a la hora de realizar tareas.
- 3- **Iluminación:** En zonas de trabajo administrativo como pueden ser oficinas, despachos y salas de conferencias, impera el aspecto de confort visual, así como el estético. Se utilizarán luminarias aptas para todo tipo de fluorescencia, de luminancia suave, proporcionando sensación de bienestar con bajo contraste entre los diferentes elementos del sistema (Rodriguez and Pattini 2010).
- 4- **Estado técnico de los medios de trabajo:** Esta función es propia del empresario, y debe realizarla con personal que esté debidamente formado. Existen tres niveles de formación para el personal, dependiendo del análisis que hagan para una correcta evaluación. Tales niveles son: básico, intermedio y superior (Naelva 2014).
- 5- **Funcionamiento de los medios de protección individual:** Muchos expertos en seguridad incluso han llegado a concluir que la mayor vulnerabilidad en la empresa esta justamente dentro de ella y por tanto su plan debería contemplar una estrategia de seguridad dentro del presupuesto ordinario de gastos (Cyntia Gonzales, 2015).
- 6- **Presencia de los medios técnicos de seguridad en equipos:** La seguridad en el trabajo es una de las principales preocupaciones de la empresa organizada. El plan preventivo nunca debe improvisarse. Es parte de su

estrategia. Las empresas incluyen la prevención en su organización por razón imperativa legal y razones económicas (Naelva 2014).

Y para las condiciones sociales se encuentran:

- 1- **Sociabilidad:** Hábito o cualidad de ser sociable, de convivir en armonía con otras personas, en una sociedad. Virtud que resulta de la práctica de varias virtudes: amabilidad, respeto, cordialidad, entre otros. Los seres humanos establecen sus relaciones con los demás por medio de un conjunto de formas de interacción estandarizadas que unas veces les llevan a competir, otras a cooperar, otras a oponerse, a conformarse, a aislarse, diferenciarse.
- 2- **Comunicación organizacional:** Esta disciplina se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades (Silvestrin 2007).
- 3- **Conflictos laborales:** Es una lucha que se expresa entre dos partes interdependientes, que perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas (de Diego Vallejo and Gestoso 2008).

Conclusiones parciales del capítulo I

Después de realizar el estudio del estado del arte hemos podido evaluar y recopilar una amplia gama de conceptos y planteamientos sobre el tiempo, su adecuada planeación, organización, administración, control, y las condiciones laborales llegándose a un grupo de conclusiones parciales entre las que se encuentran las siguientes:

1. El tiempo es uno de los recursos más importantes de que dispone el dirigente, pero en muchas ocasiones no se sabe emplear correctamente. Aprovechar el tiempo disponible es otra de las técnicas de dirección sobre las que más se ha trabajado en el mundo actual, tanto en libros como en revistas. El tiempo es un

recurso con una característica muy especial ya que no es acumulable. El tiempo perdido, es tiempo que no puede recuperarse.

2. El estudio de la organización de trabajo del personal de dirección se ha convertido en una necesidad en el actual proceso de dirección, posibilitando su estudio y profundización un eficaz funcionamiento en el aparato de dirección y en las organizaciones en sentido general. La misma tiene un efecto positivo sobre la productividad del trabajo del dirigente.
3. La adecuada administración y control del tiempo de trabajo del dirigente ayuda a reducir muchas de las tensiones que gravitan sobre la salud del dirigente y es a la vez un factor clave en el aprovechamiento de la jornada laboral.
4. Las posibilidades de aprovechamiento del tiempo por parte del dirigente están limitadas por el grado de organización del sistema organizativo al cual pertenece. Pero aun así él puede hacer bastante, dentro de sus propias posibilidades. La organización del tiempo de trabajo es en alguna medida un resultado de cómo organiza un amplio grupo de factores tales como: las reuniones, los recorridos por las áreas, la lectura de documentos, los despachos, entre otras actividades.
5. Las condiciones de trabajo presentan factores por los cuales se pueden regir una buen o mala actitud del dirigente en consecuencia con las actividades que realizan. Quedando demostrado que hay una necesidad inmediata por parte de las organizaciones de todo el mundo para mejorar las condiciones laborales y esta necesidad no hará sino crecer en el futuro.
6. Los estudios de diagnóstico organizacional realizados en la empresa agroindustrial azucarera tomada como referencia en arrojó un grupo de irregularidades en la temática de **la organización del trabajo del personal de dirección y de las condiciones de trabajo** cuestión que sirvió de base para la profundización del estudio de la problemática investigativa, de ahí la necesaria profundización de esta en el diagnóstico organizacional que se desarrollará en el próximo capítulo.

CAPITULO II: Caracterización y diagnóstico de la UEB de Producción Azucarera “Perucho Figueredo”

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de la investigación. Se estructuró en dos partes: primeramente, se realizó una caracterización general de la empresa, haciendo énfasis en los cuadros objeto de estudio, y luego se hizo un diagnóstico de la ED actual determinando el comportamiento de los indicadores a evaluar.

2.1 Caracterización general de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”

La UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”, se encuentra ubicada en el municipio de Encrucijada, en el Consejo Popular Perucho Figueredo, limitando por el norte con la Empresa pecuaria Calabazar, por el sur con el Consejo Popular Calabazar de Sagua y la Empresa Abel Santamaría. Por el este con la Empresa de alimentos del AZCUBA y por el oeste con el Empresa Pecuaria Calabazar. Después de la tarea Álvaro Reinoso la Empresa sufrió un proceso de redimensionamiento conformándose con la unión de los CAI “Emilio Córdova” y “Perucho Figueredo”, teniendo como objeto social la producción de azúcar crudo y producciones diversificadas.

La plantilla proyectada de 389 trabajadores en la parte estatal tiene como principal objetivo consolidar la producción cañera azucarera y mieles, así como la producción de derivados, optimizando todos los factores de eficiencia desde la preparación de la tierra hasta la producción de azúcar.

Tiene como **Misión**: “Producir azúcar, energía y derivados a costos competitivos para satisfacer el consumo interno y la exportación.”

Su Visión es: “Autoabastecerse de energía eléctrica y vendemos al Sistema Electro energético Nacional importantes cantidades de Energía Eléctrica, contribuyendo a cambiar la matriz energética del país. La diversificación industrial alcanza el más alto nivel de su historia. La UEB continúe siendo rentable. Que la preparación general y técnica de los trabajadores azucareros sea elevada considerablemente y continúa en ascenso. La innovación forma parte de la cultura empresarial y de las personas. La satisfacción de los clientes de nuestras producciones continúe aumentando.”

Valores Compartidos:

- **Valores éticos y morales:**

1. **Fidelidad a la Revolución:** Es el más universal de los valores de los trabajadores azucareros. Sin la revolución nada, con la revolución, todo. Revolución es Patria, familia, nación, cultura, desarrollo, justicia social, equidad.
2. **Honestidad:** Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica. Administrar los recursos del estado con la más limpia honradez, basados en el ideario martiano de que “libertad es el derecho de que todo hombre tiene de ser honrado y a pensar y hablar sin hipocresía” ...” Se tiene el talento para honrarse con él, no para deshonar a los demás” ...” Las palabras deshonan cuando no llevan detrás un corazón limpio y entero”
3. **Sentido de Pertenencia:** Conocemos y nos identificamos con la historia y las mejores tradiciones de la industria azucarera y su papel en la economía cubana y nos sentimos orgullosos de formar parte de ella.
Divulgamos sus logros y contribuimos a enriquecer el patrimonio, somos azucareros y mantenemos en todas nuestras acciones la cubanía que nos caracteriza.
4. **Responsabilidad:** Realizamos nuestras actividades con la ética que se requiere. Nos respetamos los unos a los otros. Desarrollamos nuestras capacidades y somos optimistas al enfrentar las dificultades, luchamos por llevar a término los objetivos que nos proponemos; asumimos la responsabilidad por los compromisos contraídos.
5. **Consagración y espíritu de sacrificio:** Significa esfuerzo total, aprovechamiento al máximo. Los trabajadores del sector atesoran una peculiar historia de consagración a la tarea de producir caña y azúcar que tuvo sus orígenes en la esclavitud y más tarde en el trabajo asalariado.

Valores Prácticos:

1. **Capacidad de trabajo en equipo:** Reconocemos el criterio colectivo como elemento esencial para el logro de la unidad de acción. Desarrollamos una cultura azucarera que privilegie la visión colectiva por encima de la individual.

Rendimos cuenta de todo lo que hacemos en los momentos que sean necesarios.

2. **Orientación al cliente:** Los productores industriales y agrícolas están conscientes de que los públicos internos y los externos son sus clientes y que sus mayores esfuerzos deben estar dedicados a satisfacer sus necesidades, mejorando continuamente la calidad de nuestras producciones y servicios.

Valores Deseados

Valores de desarrollo:

1. Eficiencia:

Trabajar con sólidos conocimientos del diseño estratégico, cumpliendo los objetivos concretos, con habilidad, destreza y profesionalidad, aprovechando al máximo los recursos. Ser competitivos, hacer las cosas bien y con la mejor calidad desde la primera vez. Significa entonces un incremento de las producciones del sector, reduciendo los costos, buscando mayor productividad.

2. Creatividad:

Los trabajadores de AZCUBA se esfuerzan por desarrollar su capacidad para inventar cosas nuevas, aplicar técnicas y metodologías creativamente, relacionar algo conocido de forma innovadora y por apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales que limitan el pensamiento creador, y la aplican en la innovación tecnológica y en la búsqueda de soluciones a los más diversos problemas siendo originales.

3. Calidad:

Significa respeto y atención a los trabajadores como cliente interno y externo, buscar la mejora continua en todas las producciones, en la organización, en el trabajo en equipo.

Factores Internos de la organización:

ANALISIS INTERNO DE FORTALEZAS.

- Dispone de un fondo de tierra que no está en explotación actualmente que se utilizaría en las producciones cañeras y de alimentos.
- Alianza estratégica con la Delegación de la Agricultura con el propósito de lograr una integración futura de ambas organizaciones.
- Incremento de la participación de los trabajadores en las decisiones, a partir de la aplicación del proyecto de Participación.
- Las personas que trabajan en el Sector tienen posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de superación de trabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Organismo en la provincia.
- Disponer de cultura para desarrollar una alta mecanización e industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.
- Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de los 4 centros de investigación y el talento de los trabajadores del Sector al contar con un amplio contingente de profesionales y técnicos.
- La producción de caña y el sistema de gestión de la misma ha alcanzado una estabilidad superior en los últimos años.

DEBILIDADES

- Se mantienen bajos rendimientos agrícolas en la producción de caña, en general y en algunas UEB en particular lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e incumplimiento de los planes de producción.
- Deficiente administración y Dirección en la UEB.
- Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.
- Insuficiencia en el sistema de producción de semilla para garantizar las producciones cañeras y no cañeras.
- Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo del proceso productivo.
- Falta de prioridad al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.

- Obsolescencia técnica de la industria, lo que exige inversiones para su modernización.
- Insuficiente reposición de los medios básicos de la industria y la agricultura que afecta la eficiencia de las producciones de la agroindustria.
- Limitadas fuentes de financiamiento que afectan los recursos de mantenimiento y de suministros para la producción de forma oportuna.
- Insuficiente explotación del Riego.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Apoyo de las estrategias del sector por la dirección del país, del Partido y del Gobierno Central y los Gobiernos locales.
- Existencia de un mercado nacional insatisfecho que propicia oportunidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda.
- Ampliación de los nexos políticos y comerciales con el ALBA, Asia y otros países e incremento de vínculos y relaciones comerciales con una mayor posibilidad de integración a esquemas regionales y multilaterales.
- Aprovechamiento de los excedentes de alcohol por la modernización y la sustitución de los combustibles domésticos pueden ser destinados a la exportación.
- Ventajas que se obtienen en la producción de azúcares de más de 99,0 % de Pol a partir de los esquemas flexibles de producción con los que se obtiene adicionalmente bagazo sobrante para la generación eléctrica u otros derivados.
- Incremento del apoyo y financiación estatal a las inversiones de la agroindustria azucarera
- Sustitución gradual del parque automotor y de la maquinaria agrícola que está teniendo lugar gradualmente, lo que favorecerá la eficiencia, el rendimiento y el ahorro de combustibles.
- Tendencia a la sustitución de combustibles fósiles y la aparición de esquemas de financiamiento que favorecen la producción de éstos.
- Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente.

AMENAZAS

- Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MLC las necesidades del Sector.
- La crisis financiera mundial con su secuela de efectos negativos que se hace más grave para los países con economías emergentes.
- Intensificación de la Globalización de las instituciones bancarias y financieras internacionales que se traducen en menores posibilidades de maniobra y renegociación de la deuda y búsqueda de financiamiento.
- Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.
- Pérdida de mercados por incumplimiento de compromisos o de acuerdos de integración.
- Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes, sequías, lluvias, o devastadores huracanes en el territorio y otros eventos nocivos para la agricultura.
- Elevación de los requerimientos de calidad, higiene y protección ambiental por los clientes.
- Competencias con otros sectores por los recursos laborales.
- Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial.

Objetivo Estratégico:

Incrementar sosteniblemente la producción de azúcar, energía y derivado con calidad y a costos competitivos.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

1. Desarrollo Capital Humano.
2. Economía.
3. Industria.
4. Desarrollo e inversiones.
5. Dirección (sala de análisis)

PROGRAMAS DE DESARROLLO:

Programa cañero azucarero, definido por 5 subprogramas.

- Incremento y acercamiento de la caña al central:
- Política Industrial. Incluye todo el desarrollo industrial para elevar la producción de azúcar y eficiencia de los centrales.
- Incrementar la generación eléctrica y ahorro de energía.
- Incremento de la calidad del azúcar.
- Recuperación de las capacidades de almacenaje de azúcar, miel y alcohol y su logística para la exportación.

Su producción fundamental es el azúcar crudo y sus derivados certificados, además tiene como subproducto el bagazo, la cachaza, mieles y la entrega de energía eléctrica nacional a través del turbo generador. La Empresa brinda servicios a otras entidades constituyendo otras fuentes de ingreso.

2.2 Análisis de los cuadros de la UEB Producción de Azúcar Perucho Figueredo

Resulta necesario caracterizar los recursos humanos que se desempeñan en la organización, teniendo en cuenta para ello la vida material y psicológica de las personas, conocer cuáles son sus motivaciones, capacidades, aptitudes, valores y deseo de progreso personal.

El central posee una estructura jerárquica funcional donde al director se le subordinan todos los Jefes de Brigada, los técnicos industriales y oficinistas, y conjuntamente a los Jefes de Brigada se le subordinan los obreros. Estando reflejado en el organigrama del anexo 1.

A partir de los estudios realizados en esta investigación sobre la Organización de trabajo del personal de Dirección, se les realizó un diagnóstico a los cuadros de la empresa objeto de estudio a través de una serie de métodos y técnicas ya vistas en epígrafes anteriores, con el objetivo de mostrar la situación existente de los mismos en cuanto a Organización, a raíz de este diagnóstico se realizó un análisis de los Cuadros de dirección detallando en el mismo sus Características (Años trabajado, Nivel educacional y Evaluaciones realizadas así como sus categorías) llegando a los resultados siguientes: El mismo cuenta con 20 cuadros directivos ubicados en diferentes áreas de trabajo presentes en el anexo 2.

El central cuenta con una plantilla de 20 cuadros (4 mujeres y 16 hombres).

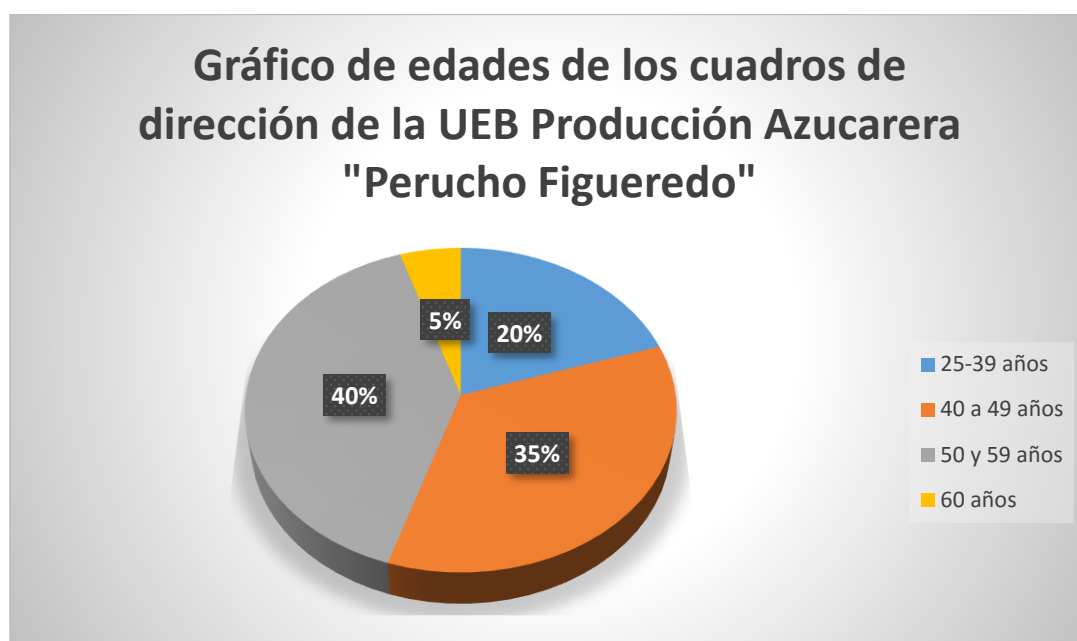


Gráfico No 1

En este **gráfico No 1** se encuentra representado en por ciento con respecto al Total (20 Cuadros) el rango de edades en que se encuentran los Cuadros de la Empresa objeto de estudio (**Fuente de información: Cuadros y Capacitación**):

Aquí se muestra que el 40% del total están comprendidos entre 50 y 59 años, el 35% están en una edad comprendida de 40 a 49 años, el 5% es mayor de 60 años y solo el 20% está en la edad comprendida de 25-39 años lo que significa que hay un nivel de envejecimiento entre los cuadros, esto nos da la medida que es necesario ir pensando en cambios o sustituciones para darle oportunidad a los nuevos Cuadros y así mezclar juventud con experiencia.

Tabla 2.1: Composición de los cuadros de la UEB Producción Azucarera "Perucho Figueredo" en cuanto a rango de experiencia laboral.

	Menos de 1 Año	Entre 1 y 5 Años	Entre 5 y 10 Años	Más de 10 Años	Total
Directivos	7	9	2	2	20
%	35	45	10	10	100

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 2.1 podemos decir que existe muy poco personal experimentado y la mayoría está en un proceso de iniciación y aprendizaje de sus puestos de trabajo

Tabla 2.2: Composición de los cuadros de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” desglosada por nivel educativo.

Categoría Ocupacional	9no	12mo	T. M	Universitarios	Total
Dirigente	-	2	8	10	20

Fuente: Elaboración propia

En relación con el nivel de escolaridad, se puede apreciar en la Tabla 2.2 que el 40% del personal son graduados de Técnico Medio, el 50% de enseñanza superior y solo el 10% con el 12mo grado vencido, lo que da una medida de un colectivo preparado, muestra de ello son los resultados obtenidos en la presente zafra.

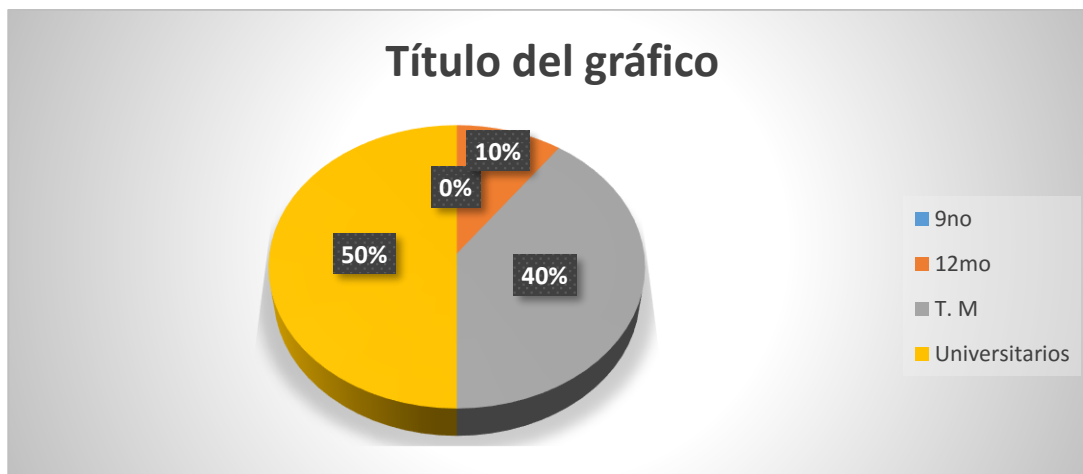


Grafico No 2

En este **grafico No 2** se encuentra representado en por ciento con respecto al Total de Cuadros el Nivel educacional que tienen los cuadros de dirección de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” (**Fuente de información: Cuadros y Capacitación**)

Aquí se muestra que existe un nivel educacional relativamente bueno entre los cuadros, ya que el 50% del total de los mismos presentan nivel superior, el 40% es Técnico Medio, solo el 10% del total se encuentra con 12mo grado y nadie quedo en enseñanza media.

2.3 Conceptualización teórica del diagnóstico empresarial.

El diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial que hoy en día con buenos resultados se lleva a cabo en el país. [Perfeccionamiento empresarial, (2003)]. Es una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el perfeccionamiento empresarial, o sea la eficiencia en el desempeño de la producción o la prestación de un servicio determinado. Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, las empresas podrán proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama nuestro sistema

social.

Cuando una organización empresarial comienza a desarrollar el diagnóstico empresarial, no puede dejar fuera de este proceso a ninguna estructura que la compone e integra, es decir, deberá estar presente la integralidad que caracteriza el proceso de perfeccionamiento.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

El objetivo del diagnóstico es examinar en la organización empresarial objeto de estudio los siguientes aspectos que a continuación se hará alusión.

1. Los problemas que se afrontan, de forma detallada y a fondo.
2. Describir, identificar y definir el qué, cuando, quien y por qué.
3. Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos.
4. Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan los problemas.
5. Preparar la información necesaria para adoptar decisiones, sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
6. Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la organización y el rendimiento logrado.
7. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas

existentes, para resolver los problemas con eficacia.

En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la aplicación de cuantos instrumentos y métodos complementarios y de ayuda, esté en capacidad de desarrollar la propia empresa, incluidos encuestas y entrevistas, puesto que sólo es posible especificar y concretar todos los elementos en el propio lugar.

2.4 Condiciones y premisas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos que son los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o el fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

2.4.1 Elementos o etapas para el desarrollo del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

En las postrimerías del trabajo, en forma de anexos son expuestos un grupo de modelos que son utilizados y aparecen en la literatura revisada para el desarrollo del diagnóstico organizacional como son French y Bell (Anexo 3); Hanna (Anexo 4); Lewin (Anexo 5); Sensing (Anexo 6); Alineación Organizacional (Anexo 7); Patrick Williams (Anexo 8); Porras y Robertson (Anexo 9); Weisbord (Anexo 10); BurkeLitwin (Anexo 11).

De este grupo de enfoques para el desarrollo del diagnóstico el autor comparte los esbozados por **BurkeLitwin** porque aborda un grupo de aspectos de manera mancomunada y sistémica como son la cultura, la misión y la estrategia, el liderazgo, los sistemas y las necesidades y valores individuales.

2.5 Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen al Diagnóstico Funcional y Diagnóstico Cultural.

2.5.1 Métodos y técnicas del diagnóstico funcional

Dentro del diagnóstico los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2.5.2 El Diagnóstico cultural

- El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional y tiene como objetivo evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización, evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía, valores y entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. (Cisneros-Cohernour 2008)

2.5.2.1 Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico (Peiró, Zurriaga et al. 2002). Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

2.5.2.2 Métodos y técnicas del diagnóstico cultural

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicable del diagnóstico cultural:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos

desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.
- En el diseño y formulación de la encuesta por cuestionario debe utilizarse la técnica del embudo que consiste en comenzar con las preguntas triviales y después formular las esenciales las cuales se alternan con preguntas de control (Palou, Folgueias et al. 2015).

- El análisis de los resultados obtenidos, tanto por las encuestas, por cuestionarios como por la observación se debe fundamentar con datos cualitativos y cuantitativos para eliminar la subjetividad (Gómez and Ávila 2016).

2.6 El Diagnóstico sobre la organización de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”.

Se realizó utilizando una serie de métodos y técnicas de investigación como:

1. Selección de expertos
2. Recogida de información a través de Encuesta
3. Diagrama causa-efecto.

2.6.1 Consideraciones generales para la selección del número de expertos a ser utilizados

El grupo de expertos necesarios se deberá seleccionar a partir de la población que cumpla los requisitos acordados por el investigador, aplicando la siguiente expresión:

$$m = \frac{p (1-p) K}{i^2}$$

(Ecuación 1)

Donde:

m – Número de expertos.

i - Nivel de precisión que se desea obtener en el resultado.

p - Proporción estimada de error.

K - constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza fijado.

Los requisitos o razones de selección de los expertos deberán ser:

- Conocimiento del tema.
- Acceso a información reciente sobre el tema.
- Pertenencia a alguna de las organizaciones que reciben servicios de esta empresa.
- Autoridad para tomar decisiones relacionadas con el tema.

- Experiencia y calificación profesional relacionadas con algunos temas de Organización de trabajo del personal de dirección.

Estas razones de selección presuponen que los expertos deben pertenecer a:

- Entidad productiva implicada.
- Empresas con este tipo de trabajo.
- Entidades de consultoría del tema.
- Centros de investigaciones relacionadas con el tema.

2.6.1.1- Determinación del número de expertos.

Para determinar el número de expertos (m) se empleó la (ecuación 1), utilizando un nivel de precisión del 10% y un nivel de confianza del 95%, parámetros que se consideran adecuados para este tipo de procedimiento según Tesis de doctorado de Ramón Sánchez (1999). Se estima una proporción de error del 2%, pues se considera que los especialistas que intervendrán en el análisis poseen un elevado nivel de conocimiento sobre el tema, debido a que algunos han participado en investigaciones y cursos que se enmarcan dentro del contexto del tema y otros laboran en esta entidad durante muchos años. Finalmente, el número de expertos fue igual a **8**.

2.6.2 Aplicación de la Encuesta.

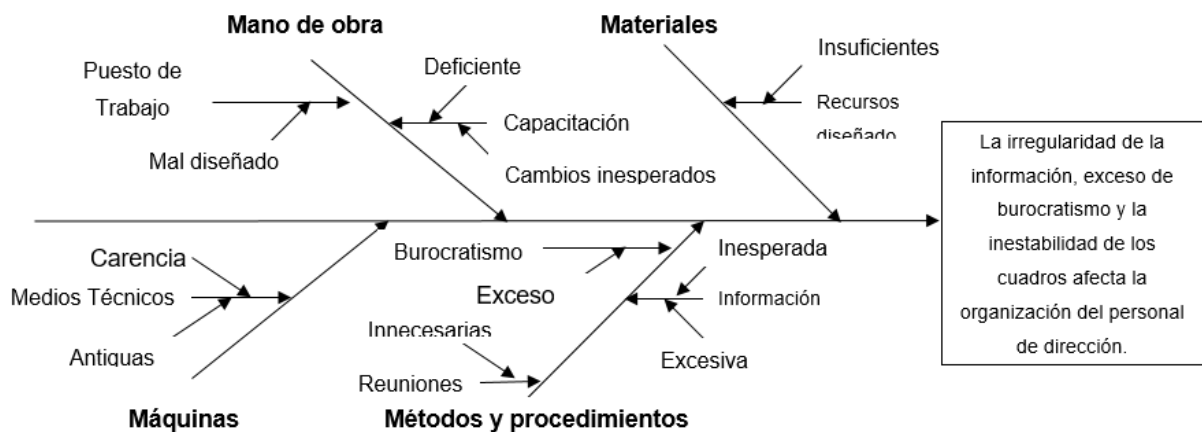
Para realizar la encuesta fue necesario la elaboración de un instrumento (Anexo 12) que consta de 18 preguntas, las cuales están relacionadas estrechamente con el tema de investigación, este instrumento tiene como objetivo determinar las principales causas que están afectando a esta entidad relacionado con la organización de trabajo del personal de dirección, según los requisitos planteados de selección de expertos se les realizó la encuesta a los 8 expertos planificados según el cálculo los cuales cumplían con las características adecuadas, la encuesta queda validada porque el alfa de cronbach $0,8 > 0,7$ y los resultados arrojados de esta encuesta aparecen en la siguiente tabla:

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	8	4,00	3,00	7,00	5,7500	1,28174
P2	8	2,00	5,00	7,00	6,3750	,74402
P3	8	3,00	4,00	7,00	5,8750	1,24642
P4	8	5,00	2,00	7,00	4,5000	2,00000
P5	8	6,00	1,00	7,00	3,5000	2,26779
P6	8	4,00	3,00	7,00	5,6250	1,40789
P7	8	1,00	6,00	7,00	6,7500	,46291
P8	8	3,00	2,00	5,00	3,6250	1,06066
P9	8	6,00	1,00	7,00	2,7500	1,98206
P10	8	5,00	1,00	6,00	3,0000	2,00000
P11	8	6,00	1,00	7,00	4,0000	1,85164
P12	8	5,00	1,00	6,00	3,2500	2,12132
P13	8	6,00	1,00	7,00	4,6250	2,50357
P14	8	6,00	1,00	7,00	3,3750	2,26385
P15	8	5,00	2,00	7,00	3,6250	2,32609
P16	8	2,00	5,00	7,00	6,3750	,74402
P17	8	6,00	1,00	7,00	3,7500	2,60494
P18	8	5,00	2,00	7,00	4,7500	2,25198
Valid N (listwise)	8					

Tabla N° 2.3: Resultados del diagnóstico de la organización del trabajo de dirección a cuadros de dirección de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”. (Fuente: Elaboración Propia)

2.6.3 Diagrama causa y efecto (Ishikawa). [Fuente: Elaboración propia]

A partir de los resultados de la encuesta se determinó el problema que más estaba incidiendo en la Organización de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”, y a este problema se le determinaron sus causas a través de un diagrama de causa y efecto dando los resultados siguientes:



2.7 Propuesta de Soluciones.

Después de haber realizado el diagnóstico a la UEB Producción Azucarera "Perucho Figueredo" con relación a la organización de trabajo del personal de dirección se pueden determinar las siguientes soluciones, vinculadas a las causas que pudieron generar el problema vinculado con el exceso de la información a rendir a los niveles superiores, ellas son las siguientes:

1. Por parte de los niveles superiores que sean precisos y concisos a la hora de pedir las informaciones.
2. Capacitación del personal de apoyo al dirigente.
3. Tener un puesto de trabajo bien diseñado.
4. Contar con medios técnicos en buen estado y con tecnología avanzada.

2.8 Resumen del Análisis

Después de haber hecho el análisis a los cuadros de la empresa objeto de estudio se puede resumir que existe un nivel de envejecimiento entre los mismos, dado a que la mayoría de los cuadros se encuentran entre las edades de 40 a 62 Años, también presentan un buen nivel educacional producto a que la mayor cantidad de ellos se encuentran en una escala mayor a la media superior o sea Preuniversitario, la mayoría está en un proceso de iniciación y aprendizaje de su puesto de trabajo, también se dedujo el nivel de experiencia por Años trabajados de los 8 expertos participantes en el diagnóstico de la organización de trabajo del personal de dirección, dando como resultado en general que existe una experiencia media en la labor que desempeñan estos cuadros debido a lo años trabajados en el sector azucarero. Y la mayor

afectación en la entidad está dada por la irregularidad, exceso de burocratismo, y la inestabilidad de los cuadros afecta la organización del trabajo del personal de dirección.

Conclusiones Parciales.

1. Existen diferentes tipos de modelo de Diagnóstico Organizacional entre ellos se encuentran:
 - French y Bell, Hanna, Lewin, Sensing, Alineación Organizacional, Patrick Williams, Porras y Robertson, Weisbord, BurkeLitwin.
 - El diagnóstico organizacional está dividido en dos perspectivas, Funcional y Cultural.
2. El diagnóstico organizacional está compuesto por una serie de condiciones y premisas, antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. El éxito o el fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.
3. El problema que más está afectando la organización del trabajo del personal de dirección en la empresa objeto de estudio actualmente es que la irregularidad de la información, exceso de burocratismo y la inestabilidad de los cuadros afecta la organización del personal de dirección.

CAPITULO III: Elaboración de un procedimiento general para el estudio de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo establecer nuevos enfoques acerca del procedimiento general que se ha desarrollado para mejorar la organización de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” en base a sus condiciones de trabajo.

3.2 Conformación de las leyes generales, principios y restricciones que caracterizan al procedimiento general.

Antecedentes y bases fundamentales del procedimiento general

La investigación estuvo relacionada con la fundamentación teórica del trabajo, en la misma fueron revisadas diferentes fuentes y bibliografías, y se pudo determinar los principales logros y dificultades que se han presentado en la organización del trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo” del municipio Encrucijada, en los que se observan aspectos que están en dependencia del enfoque teórico y práctico empleado por diferentes autores con los que se trabaja en la bibliografía.

En el caso de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” perteneciente al grupo empresarial AZCUBA, a pesar de ser una entidad que pertenece a una de las ramas económicas más importantes de nuestro país y que tiene ramificaciones a todo lo largo del territorio nacional, contando también con muchos años de experiencia en su labor y desde el punto de vista organizativo, se ha podido constatar que existen insuficiencias en las condiciones de trabajo del personal de dirección, aspectos comunes en otras UEB de producción de Azúcar en la provincia .

Esto unido a la necesidad de perfeccionar esta empresa, por lo que representa para la economía del país, ha hecho recomendable la elaboración de un procedimiento que pueda ser utilizado como instrumento metodológico para todo aquel personal directivo de esta rama que lo necesite incluso que se pueda generalizar hacia otras ramas económicas del país de ser necesario.

3.2.1 El sistema de Leyes y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general

Las leyes que respaldan el procedimiento propuesto son las siguientes:

1- Ley de unidad de sistema.

La aplicación de esta ley se pone de manifiesto, a través de que todos los elementos del procedimiento elaborado han trabajado bajo un enfoque en sistema para el logro de la misión y de los objetivos pre-establecidos.

2- Ley de retroalimentación.

Las características de este procedimiento como sistema lo identifican una magnitud de entrada, una magnitud de salida, una caja negra y un proceso de retroalimentación o feedback que facilita la mejora continua y perfeccionamiento.

3- Ley de optimización.

La instrumentación de esta ley se pone de manifiesto a través de que los gastos de recursos y de tiempo para la aplicación del procedimiento que por demás deben ser los más racionales posibles.

4- Ley de la entropía de los procesos de dirección.

La esencia de esta ley consiste en que la aplicación del procedimiento debe ser, además de un mecanismo de planeación, mando y control hacia el logro de la misión de la organización, un instrumento de organización que ayuda a la erradicación del desorden y la anarquía.

5- Ley de correlación de los sistemas dirigentes y dirigidos.

La esencia de esta ley consiste en la relativa correspondencia entre la actividad de dirección con las exigencias del proceso productivo.

Sistema de principios que sustente el procedimiento de perfeccionamiento de la organización del trabajo del personal de dirección en la UEB “Perucho Figueredo”:

- 1- **Mejora continua:** la aplicación del procedimiento debe ser concebida como un instrumento para la materialización del perfeccionamiento o mejora continua de la organización.
- 2- **Vinculación de la teoría con la práctica:** la instrumentación práctica del procedimiento requiere del conocimiento teórico de todo un conjunto de conceptos y llaves como son: la misión, la visión, la estrategia, y los objetivos, entre otros.
- 3- **Auto perfeccionamiento organizacional:** es vital que el director de la organización sea el principal agente de cambio junto a su consejo de dirección y que sus miembros, a su vez estén motivados para el logro de ese propósito.
- 4- **Sinergia:** o la capacidad de involucrar a todos en el cumplimiento de los objetivos y dar el alcance de todas las metas.
- 5- **Flexibilidad:** o capacidad de asimilar la manera rápida para los cambios de entorno, de la producción principal y los de tecnología.
- 6- **Eficacia y eficiencia:** la aplicación del procedimiento debe contribuir al logro de la eficiencia y la eficacia que las actuales condiciones exigen.
- 7- **Enfoque en sistema y armonía de los objetivos:** el análisis integral de todos los problemas de la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo”, sus causas, efectos y consecuencias, acciones a desarrollar y soluciones a tomar, se debe desarrollar bajo un enfoque dialéctico-materialista, por la dependencia causa- efecto que exige entre todos estos elementos que forman parte del procedimiento. Aquí se incluyen las relaciones externas e internas de la unidad.
- 8- **Clasificación del procedimiento y de los papeles de la organización:** deben ser de pleno conocimiento para todos los miembros de la organización, los elementos del procedimiento, así como los roles o papeles que deben ser desempeñados para el logro de los objetivos que se han preestablecido.
- 9- **Objetividad y carácter concreto:** cada acción o instrumentación del procedimiento posee un carácter objetivo general, pero estos a su vez deben contextualizarse y hacerse concretos en la unidad o UEB de producción de azúcar, por la especificidad que tiene la cultura organizacional que hace que la aplicación sea un traje a la medida.

10-Estimulación y control: es necesario el respaldo de un sistema de estimulación que adecue a las características de las organizaciones con indicadores e índices que sean capaces de medir fielmente el trabajo de la organización. Estos indicadores e índice deben elaborarse para que sirvan de apoyo al sistema de control establecido en las fábricas de azúcar.

11-Posibilidad de automatización: todo el tratamiento informacional es susceptible de ser automatizado.

3.3 Exigencia a satisfacer.

Para satisfacer con efectividad los principios planteados anteriormente es necesario que el procedimiento general elaborado para el perfeccionamiento de la organización de trabajo del personal de dirección en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo” cumpla las siguientes exigencias:

1. **Objetividad:** el procedimiento general responde a las necesidades para cuya solución fue elaborado.
2. **Flexibilidad:** el procedimiento general puede ser aplicado integralmente o de forma parcial solo aplicando algunos de los procedimientos específicos que lo integran.
3. **Pertinencia:** el procedimiento general se caracteriza por la actualidad posibilidad real de aplicación de los métodos y técnicas propuestos en las condiciones concretas en que se desempeñan estas organizaciones agroindustriales azucareras.
4. **Parsimonia:** el procedimiento general a pesar de ser un proceso complejo es a la vez simple y transparente.
5. **Racionalidad:** los beneficios que reporta la aplicación del procedimiento son superiores a los gastos incurridos en su ejecución.
6. **Carácter sistemático:** el procedimiento general incluye procedimientos específicos para el análisis interno y externo de la organización objeto de estudio de forma tal que permita una evaluación integral del sistema.

7. **Consistencia lógica:** la renuncia de etapas de procedimientos general y al de los pasos a seguir en los procedimientos específicos, facilitan la ejecución del precioso de perfeccionamiento.
8. **Participación:** los procedimientos específicos que integran el procedimiento general elaborado facilitan la participación activa consciente del colectivo de trabajadores de la fábrica azucarera objeto de estudio.

3.3.1 Direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento.

La aplicación y validación de este procedimiento requiere que se haya tenido en cuenta un grupo de direcciones a la cual el ápice estratégico de la organización debe brindar la mayor atención para que puedan lograrse los objetivos que se esperan. Estas direcciones son las siguientes:

1. **Personal no calificado** en las herramientas claves de la organización de trabajo del personal de dirección y en el trabajo en grupo, así como en los principios, métodos y técnicas que los sustentan.
2. **Escasez de recursos** materiales y financieros así como de locales de trabajo para la instrumentación práctica del procedimiento.
3. **Escasez de medios de cómputo** y cálculo para aplicar técnicas aplicadas a la organización de trabajo del personal de dirección.
4. La **cultura del trabajo diario** y por impulso, sin una valoración consistente de la importancia del plan estratégico y de los escenarios para la aplicación.
5. Inexistencia de un **pensamiento estratégico** del personal de dirección ante los nuevos cambios que plantea el procedimiento.
6. Percepción errada de que el procedimiento elaborado tenga como finalidad la sustitución del sistema organizativo en el trabajo que se aplica hoy en día en las fábricas de azúcar.
7. Inexistencia de un **sistema de control** que responda a las actuales características de la organización del trabajo en el aparato de dirección.

8. Insuficiencia en los niveles de información y comunicación vinculados con el trabajo de dirección en el sistema organizativo.

Estas direcciones fueron tomadas en cuenta durante la investigación y deben tomarse en consideración al aplicarse el procedimiento general.

3.3.2 Conceptualización del procedimiento general desarrollado.

Las etapas que conforman el procedimiento general desarrollado son las siguientes:

1. Acondicionamiento primario.
2. Diseño estratégico y organización.
3. Mando y control.
4. Implementación y seguimiento.

Para definir estas etapas, así como los procedimientos específicos y las actividades que lo componen fue necesario integrar experiencia acumulada en el conjunto de procedimientos desarrollados por varios autores, las necesidades aun no resueltas en cuanto a la organización de trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo” y los intereses de la empresa azucarera en la provincia.

Como resultado del conjunto de criterios se llegó a establecer un procedimiento general para implementar el estudio sobre la mejora de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo” el cual está integrado por las etapas que se muestran a continuación.

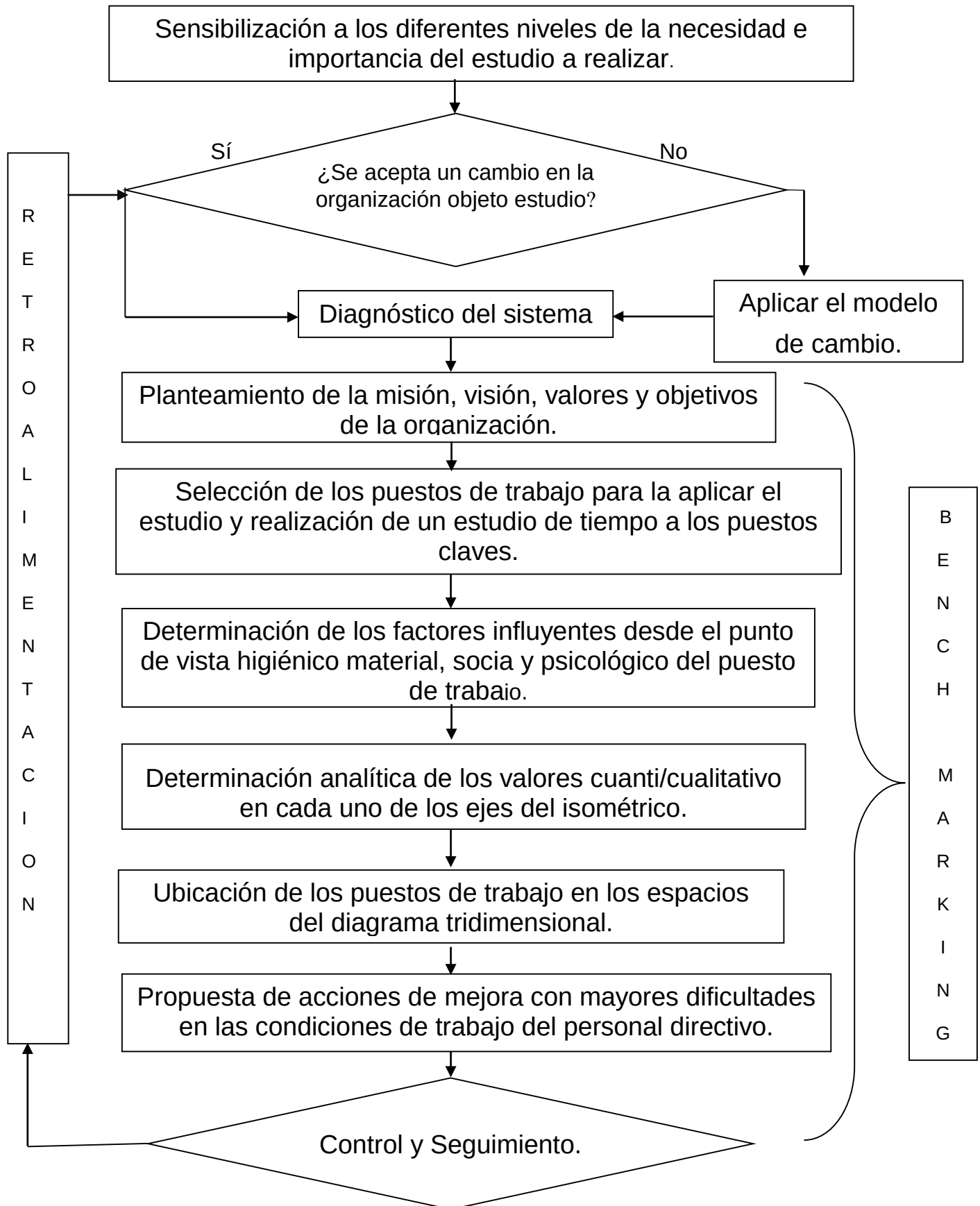


Figura N°.1 Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema Organizativo en la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”.

Procedimiento No.1: Sensibilización a los diferentes niveles de la necesidad e importancia del estudio a realizar.

Objetivo: Sensibilizar a los diferentes niveles del grupo empresarial de AZCUBA, y las demás entidades políticas y de gobierno del territorio sobre la necesidad e importancia del estudio a realizar, para que se pueda lograr el proceso de cambio en la organización.

Este proceso contiene lo que ha dado en llamarse proceso de mentalización [Martínez Cortes, 1993]; De la Paz Martínez, 1996] el cual implicó la ampliación de un grupo de **métodos y técnicas** como: entrevistas, encuestas, la participación en reuniones y Consejos de dirección y la gestión itinerante entre otros.

Procedimiento 2: Planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

Objetivo: Determinar los diferentes elementos vinculados con la misión, la visión, valores y objetivos de la organización.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son los conversatorios, el trabajo creativo en grupo, los trabajos de mesa.

Procedimiento 3: Selección del grupo de puestos de trabajo para la realización del estudio y realización de un estudio de tiempo a los puestos claves.

Objetivo: Seleccionar y establecer los puestos de trabajo designados para el estudio en cuestión. En este procedimiento los **métodos y técnicas** que pueden ser usados son: las entrevistas, las encuestas, cuestionarios y análisis estadísticos entre otros.

Procedimiento 4: Determinación de los factores influyentes desde el punto de vista higiénico material, social y psicológico del puesto de trabajo.

Objetivo: Enumerar o escribir factores influyentes en las condiciones de trabajo del personal de dirección desde el punto de vista higiénico material, social y psicológico.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son el trabajo en grupo, los trabajos de mesa, y las encuestas y entrevistas al personal de la agroindustria azucarera.

Procedimiento 5: Determinación analítica de los valores cuanti/cualitativo en cada uno de los ejes del isométrico.

Objetivo: Ajustar y precisar los valores cuantitativos y cualitativos que influyen en cada uno de los factores anteriormente expuestos.

Condiciones psicológicas:

Límite inferior – 0,8

Rango con evaluación de mal (0,8; 2,93)

Media – 4

Rango con evaluación de regular (2,93; 5,067)

Límite superior – 7,2

Rango con evaluación de bien (5,067; 7,2)

Condiciones Higiénico-Material:

Límite inferior – 0,6

Rango con evaluación de mal (0,6; 2,2)

Media – 3

Rango con evaluación de regular (2,2; 3,8)

Límite superior – 5,4

Rango con evaluación de bien (3,8; 5,4)

Condiciones sociales:

Límite inferior – 0,3

Rango con evaluación de mal (0,3; 1,1)

Media – 1,5

Rango con evaluación de regular (1,1; 1,9)

Límite superior – 2,7

Rango con evaluación de bien (1,9; 2,7)

Rangos de los totales para la evaluación final:

Límite inferior – 1,7

Rango con evaluación de mal (1,7; 6,23)

Media – 8,5

Rango con evaluación de regular (6,23; 10,77)

Límite superior – 15,3

Rango con evaluación de bien (10,77; 15,3)

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son el trabajo en grupo, el análisis documental y la entrevista.

Procedimiento 6: Ubicación de los puestos de trabajo en los espacios del diagrama tridimensional.

Objetivo: Definir la ubicación de cada uno de los puestos de trabajo en dependencias del criterio de ubicación establecido que a continuación será explicada.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados la participación en reuniones, Consejos de dirección, la gestión itinerante, la discusión en grupo y las reuniones con los miembros del equipo de dirección.

Procedimiento 7: Propuesta de acciones de mejora con mayores dificultades en las condiciones de trabajo del personal directivo.

Objetivo: Es determinar cuáles son las principales acciones que deben ser tenidas en cuenta para la mejora de las condiciones de trabajo de los puestos de trabajo del personal directivos en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo”.

Los **métodos y técnicas** que pueden utilizarse es el trabajo en grupo con el personal técnico asesor de la empresa y los aportes de los compañeros trabajadores del área industrial y miembros del consejo de dirección.

Procedimiento 8: Control y seguimiento sobre el cumplimiento las propuestas de mejoras formuladas en el trabajo.

Objetivo: Velar por el seguimiento y cumplimiento de todas las propuestas de mejoras de las condiciones de trabajo del personal de dirección en la UEB de producción de azúcar “Perucho Figueredo”. En este procedimiento como el nombre lo indica se realiza el seguimiento y evaluación para dar la medida de como se ha avanzado en la mejora de las condiciones de trabajo del personal de dirección, es aquí donde se hace la retroalimentación para dar corrección de errores o el mejoramiento de los puntos débiles.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados en este procedimiento son las reuniones, Consejos de dirección, la discusión en grupo y las entrevistas entre otras.

Procedimiento 9: Seguimiento y evaluación.

Objetivo: Valorar los cambios efectuado por los procedimientos anteriores para saber hasta qué punto es efectivo el trabajo realizado o si es necesario buscar otras vías.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son las observaciones de momentos, las reuniones, las entrevistas y encuestas.

Procedimiento 10: Benchmarking.

Objetivo: Ya se ha hecho lo que faltaría es hacer un estudio comparativo de las condiciones de trabajo del personal de dirección antes y después de la implantación del procedimiento general, así como la medida en que se ha avanzado en relación con otros periodos de tiempo.

3.4- Descripción de los puestos de trabajo mediante el método del cubo tridimensional para clasificarlos de acuerdo con los valores que se calcularon en dicho procedimiento.

Para la conformación de este método con valor informativo se tuvieron en cuenta varias condiciones con sus puntuaciones respectivamente que se ubican en cada uno de los ejes del primer octante de una coordenada cartesiana tridimensional, en donde se encuentra un cubo dividido en ocho (en donde se ubican los directivos). Desde sus ubicaciones se pueden identificar las condiciones y comodidades de trabajo entre ellos, y de esta forma es sencillo dar un plan de acción para erradicar posibles problemas derivados de dichas condiciones en las tareas que realiza el personal de dirección.

Leyenda:

X – Condiciones Psicológicas.

Y – Condiciones Sociales.

Z – Condiciones Higiénico-Material.

I – Buenas condiciones psicológicas e higiénico-material, pero es un puesto algo aislado de personal.

II – El directivo cuenta con los medios de trabajo y la organización necesaria, pero en aspectos sociales y psicológicos se siente afectado.

III – Buena sociabilidad y organización en el puesto de trabajo, pero algo le perturba emocionalmente.

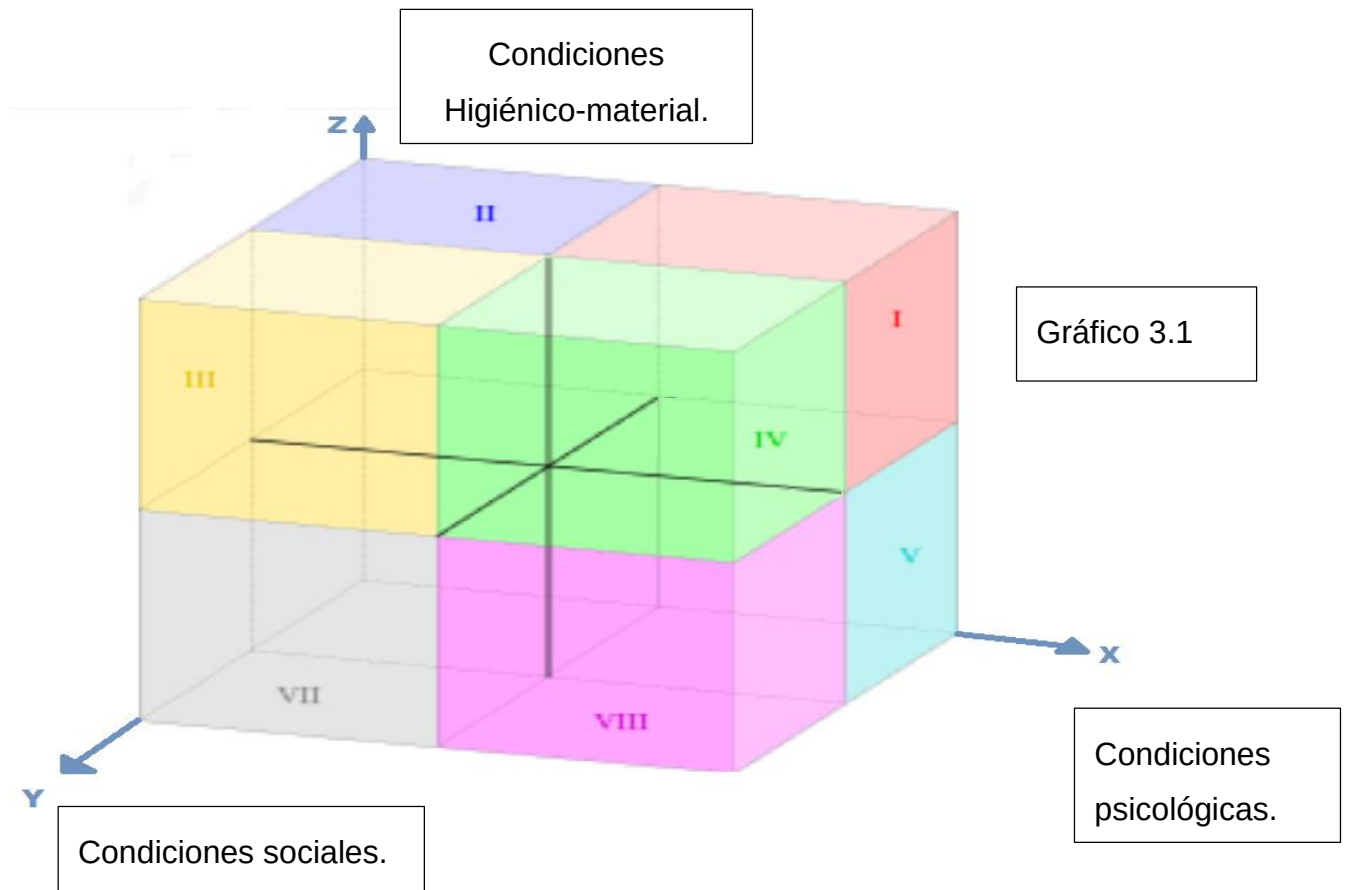
IV – Es la ubicación ideal, donde la mayoría de los factores presentes en cada condición son buenos.

V – Solamente tiene buenas condiciones psicológicas porque no es un puesto con mucha exigencia o está libre de responsabilidades.

VI – Es la ubicación más crítica posible que puede presentar un puesto de trabajo, todas las condiciones están en pésimo estado y solo algunos factores dentro de ellas pueden funcionar.

VII – Buena sociabilidad, sin embargo, las demás condiciones son malas.

VIII – A pesar de tener algo de desorganización, este puesto presenta una armonía entre lo psicológico y lo social.



1- Dayamí García García

Cargo: Centro de Dirección

Condiciones psicológicas= 5,2 B

Condiciones Higiénico-Material= 5,4 B

Condiciones sociales= 1,9 R

General= 12,5 B

Posición en el Cubo Tridimensional: IV

2- Miriam González Olivera

Cargo: Jefe de Laboratorio

Condiciones psicológicas= 5,6 B

Condiciones Higiénico-Material= 2,6 M

Condiciones sociales= 2,3 B

General= 10,5 B

Posición en el Cubo Tridimensional: VIII

3- Luis M. Roque

Cargo: Jefe de fabricación

Condiciones psicológicas= 6 B

Condiciones Higiénico-Material= 3 R

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 11,7 B

Posición en el Cubo Tridimensional: VIII

4- Flora M. Castillo La Madrid

Cargo: Jefe del departamento de Recursos Humanos

Condiciones psicológicas= 5,2 B

Condiciones Higiénico-Material= 3 R

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 10,9 B

Posición en el Cubo Tridimensional: VIII

5- Adonis Valdez Alemán

Cargo: Jefe del departamento de electricidad

Condiciones psicológicas= 4,6 B

Condiciones Higiénico-Material= 2,2 M

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 9,5 R

Posición en el Cubo Tridimensional: VIII

6- Mario López Armenteros

Cargo: Jefe del área de Vapor

Condiciones psicológicas= 3,2 R

Condiciones Higiénico-Material= 3,4 R

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 9,3 R

Posición en el Cubo Tridimensional: III

7- Osniel Jiménez Gonzáles

Cargo: Jefe de Taller

Condiciones psicológicas= 3,6 R

Condiciones Higiénico-Material= 3,8 R

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 10,1 R

Posición en el Cubo Tridimensional: III

8- Anoy León Pereira

Cargo: Jefe de Producción

Condiciones psicológicas= 4,2 R

Condiciones Higiénico-Material= 5,4 B

Condiciones sociales= 2,7 B

General= 12,3 B

Posición en el Cubo Tridimensional: III

3.5 Aplicación del método de expertos para la evaluación del procedimiento elaborado.

3.5.1 Definición y formulación de las funciones objetivo.

Para que del procedimiento propuesto se obtenga la validación del mismo, se requiere de una concepción adecuada acorde a su realidad.

Esto requiere el **trabajo en grupo de expertos**, por lo que se hizo necesario el cálculo de la cantidad requerida de estos. Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del trabajo de los expertos estaba relacionado con la aprobación del procedimiento propuesto, se decidió realizar este cálculo a partir de un método basado en esta distribución (**expresión 1**).

$$n_e = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

n_e : Cantidad necesaria de expertos.

p : error estimado.

i : Precisión deseada en la estimación.

k : Constante computarizada que depende del nivel de confianza $(1-\alpha)$.

$(1-\alpha)$	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Tabla 3.1: **Valores de la constante K para diferentes valores de niveles de confianza.** Fuente: **Elaboración propia.**

El número de expertos (ocho) fue calculado a partir de establecer los valores siguientes: $p = 0,01$; $i = 0,114$ y $1-\alpha = 0,99$. Se seleccionaron, como miembros del grupo de expertos, a un grupo de directivos la empresa con un promedio de alrededor

de 10 años de experiencia en el sector. Inicialmente, a partir de un estudio exhaustivo de la literatura científica especializada se calculó el número de expertos, y posteriormente se presentó a los expertos una **propuesta de funciones objetivo** (Nivel de comprensión del procedimiento, posibilidades de generalización, flexibilidad ante los cambios del entorno, valor práctico y metodológico y capacidad de ser asumido y compartido por la organización entre otras). Seguidamente, los expertos emitieron, de forma individual, sus criterios sobre el nivel de importancia de cada función objetivo, utilizando para ello una escala de uno (1) a cinco (5), siendo (1) el valor más desfavorable referido a la inclusión de esa función objetivo. Esta escala se estableció de acuerdo al **consenso de los expertos** sobre su ajuste al nivel de detalle requerido, así como a la importancia de la decisión que se aborda.

Funciones Objetivos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Valor Promedio	Índice de consenso
1. Es comprensible y flexible el procedimiento utilizado.	5	5	5	5	4	5	5	4	4.75	90
2. Es útil para el trabajo.	5	4	4	5	5	4	5	5	4.625	87
3. Se corresponden con las orientaciones de los organismos superiores.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4. Apoya la gestión de la UEB producción de azúcar "Perucho Figueredo"	5	5	5	5	4	5	5	5	4.875	96
5. Influye en el logro de los resultados de la gestión.	4	4	5	5	5	5	5	5	4.75	90

Tabla 3.2: Funciones objetivo para la evaluación del índice de consenso entre expertos. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se condensó la información aportada por los expertos calculándose, además, los valores medios de las puntuaciones otorgadas por los expertos a cada función objetivo, así como el del nivel de consenso logrado entre estos en la valoración de cada función objetivo. El cálculo del nivel de consenso se realizó a partir del **indicador Índice de Consenso (expresión N° 2)**, el cual establece una comparación entre dos desviaciones típicas: la presente en las puntuaciones dadas por los expertos y la máxima posible de acuerdo a la cantidad de expertos y a la escala utilizada. Se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%. Dicho valor límite se establece sobre la base de experiencias de aplicaciones en tesis doctorales, trabajos de diploma e innumerables proyectos de curso de estudiantes de Ingeniería Industrial.

En el análisis de la tabla anterior se observa un nivel consenso total por parte de los expertos en las diferentes funciones objetivos utilizadas en la investigación ya que se observan valores por encima de un 80%.

$$ICS_{ri} = \left(1 - \frac{S_{ri}}{S_L}\right) \times 100\% \quad (2)$$

Donde:

ICS_i: Índice de Consenso entre los expertos con relación a la función objetivo “i”.

S_L: Desviación estándar máxima posible. **(Ver Tabla 3.3)**

S_{ri}: Desviación estándar del juicio de los expertos con relación a la función “i”.

n _e	...	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
S _L	...	2,673	2,673	2,635	2,635	2,611	2,611	2,594	2,594	2,582	...

Tabla 3.3: Valores de la desviación estándar máxima posible para el juicio de los expertos dados a las distintas funciones objetivo. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones parciales

1. El procedimiento general propuesto se basa esencialmente sobre la base del ciclo administrativo de dirección que tienen en cuenta la planificación, organización, mando y control.
2. La implementación exitosa del procedimiento requiere del conocimiento y aplicación consciente del conjunto de leyes y principios que respaldan el mismo.
3. El conocimiento y estudio de las exigencias a satisfacer y de las direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento es de vital importancia para poder alcanzar con eficacia su aplicación.

Conclusiones Generales

1. La organización del trabajo del personal constituye una importante herramienta en el logro de la eficiencia del trabajo de dirección, y de las condiciones de salud física y mental del personal directivo.
2. El dominio de un conjunto de métodos y técnicas utilizadas para el análisis de la organización del trabajo de personal de dirección como las reuniones, los despachos, la gestión itinerante entre otras contribuye a una mejor administración y toma de decisiones en la empresa.
3. El procedimiento general de perfeccionamiento elaborado posee carácter sistemático y dinámico ya que está constituido por un grupo de procedimientos específicos que pueden ser utilizados de manera independiente, su éxito requiere de la integración armónica de los mismos y del necesario proceso de retroalimentación.
4. El proceso de aplicación del procedimiento general para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de dirección en empresa industrial "Perucho Figueredo" objeto de estudio ha permitido constatar sus posibilidades de aplicación a otras empresas azucareras del país independientemente del valor de su norma potencial porque se parte del análisis de las informaciones que son comunes en todo el sistema informativo de AZCUBA

Recomendaciones

1. Ampliar y profundizar el estudio de las condiciones laborales tanto en la empresa objeto de estudio como en sus similares, considerando todos los aspectos que se proponen en el procedimiento, pues serviría para la mejora del desempeño ambiental y económico de las mismas.
2. Desarrollar una herramienta informática con el objetivo de incluir la tecnología, que permita realizar las valoraciones de los puestos de trabajo e incluya el Estudio de Factibilidad en las acciones propuestas.
3. Aplicar indicadores de rendimientos en vísperas de mejorar el uso del tiempo de los directivos.

Bibliografía:

Badilla Quintana, M. G. (2011). Análisis y evaluación de un modelo socioconstructivo de formación permanente del profesorado para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación. Estudio del caso " CETEI" del proceso de integración pedagógica de la Pizarra Digital, Universitat Ramon Llull. FPCEEB-Pedagogia.

Borrego, O. (2010). El trabajo de dirección en el socialismo: antecedentes y enfoques actuales, Centro Simón Bolívar.

Cisneros-Cohernour, E. J. (2008). "Una propuesta interpretativa para la evaluación de la enseñanza en educación superior." Revista electrónica de investigación educativa **10**(SPE.): 1-15.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional, International Thomson.

de Diego Vallejo, R. and C. G. Gestoso (2008). Mediación: proceso, tácticas y técnicas.

Gómez, D. F. and D. L. Micó (1999). "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS." España: Océano.

Gómez, G. N. N. and C. G. Ávila (2016). "Análisis de la cultura lectora en alumnos universitarios."

Marsán, J. (1987). La organización del trabajo.

Mejía-Giraldo, A., et al. (2013). "El factor del talento humano en las organizaciones." Ingeniería Industrial **34**(1): 2-11.

Merino, F. O., et al. (2006). "Ruido laboral y su impacto en salud." Ciencia & Trabajo **8**(20): 47-51.

Naelva (2014). "CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD EN UNA EMPRESA".

Palou, B., et al. (2015). "Proyectos de aprendizaje y servicio en la universidad. La validación de un cuestionario de evaluación." Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)(2).

Peiró, J. M. and A. Salvador (1993). Desencadenantes del estrés laboral, Eudema Madrid.

Peiró, J. M., et al. (2002). "Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales." Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo **20**: 11-21.

Piedrahita, H. (2004). "Evidencias epidemiológicas entre factores de riesgo en el trabajo y los desórdenes músculo-esqueléticos." Revista MAPFRE Medicina **15**(3): 212-221.

Rodriguez, R. and A. Pattini (2010). "Determinación de satisfacción visual por medio de evaluaciones post ocupacionales en edificios no residenciales. El caso de oficinas." AVERMA **14**: 05.57-05.54.

Silvestrin, C. B. (2007). "Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional." Signo y pensamiento **26**(51): 26-37.

Stephen, R. (1999). "**** Comportamiento Organizacional***."

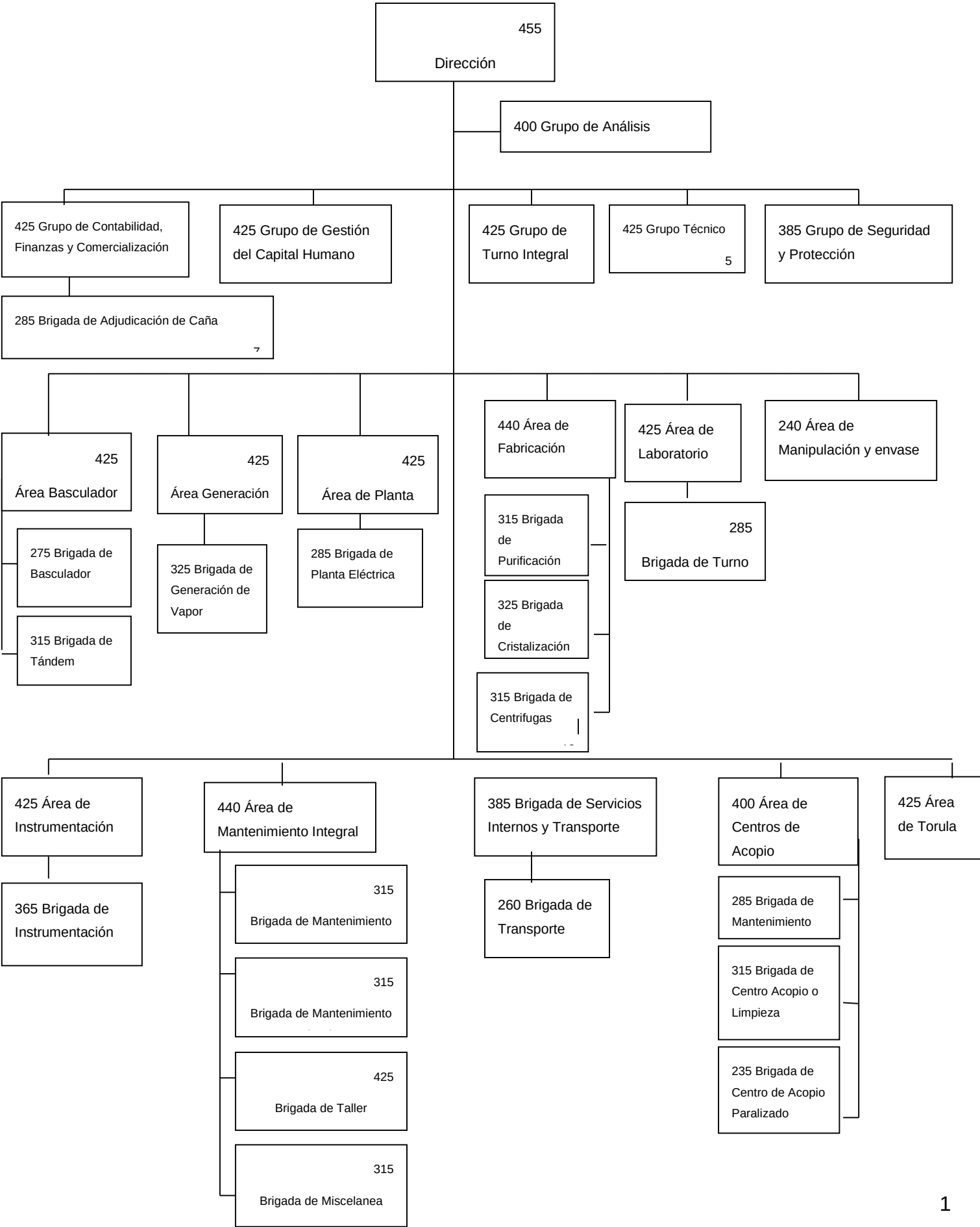
Tovalín, H., et al. (2004). Rotación de turnos, fatiga y alteraciones cognitivas y motrices en un grupo de trabajadores industriales. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía.

Yilbert, M. G. (2015). Estudio de microclima laboral en una fábrica de refrescos, INSAT 2014. Convención Salud 2015.

ZAZO, M. P. D. (2015). Prevención de riesgos laborales. Seguridad y salud laboral, Ediciones Paraninfo, SA.

Anexos

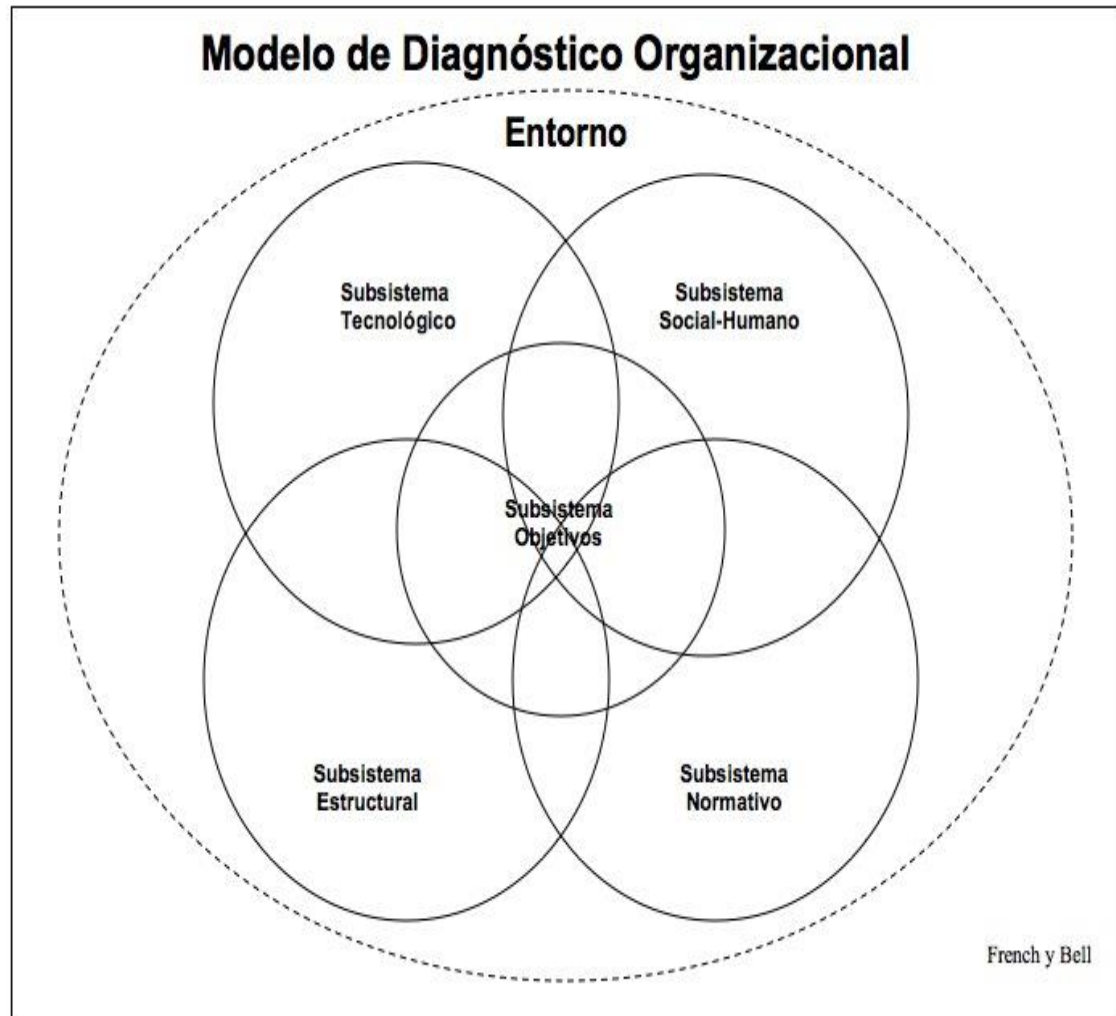
ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE LA UEB CENTRAL AZUCARERO PERUCHO FIGUEREDO

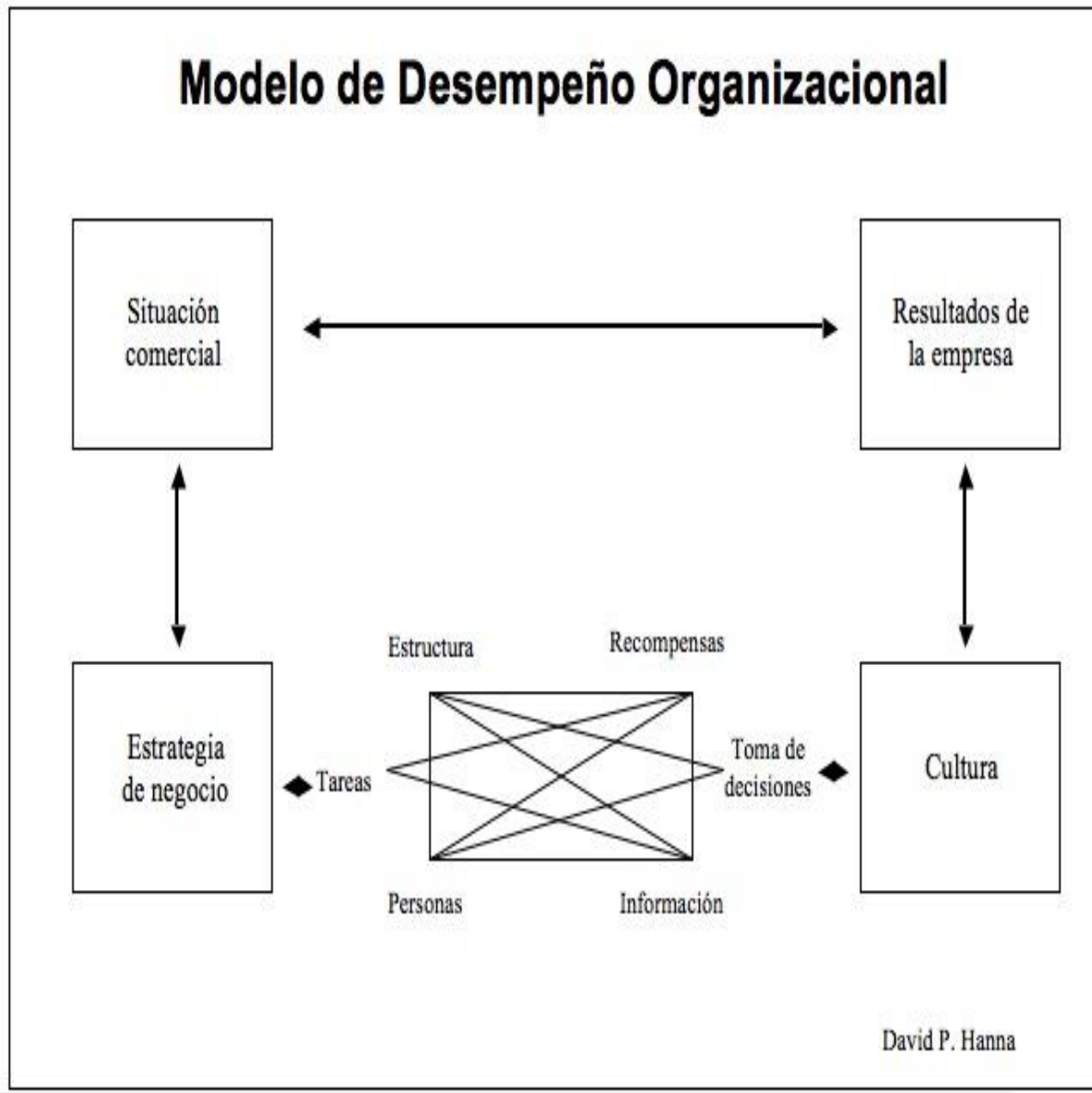


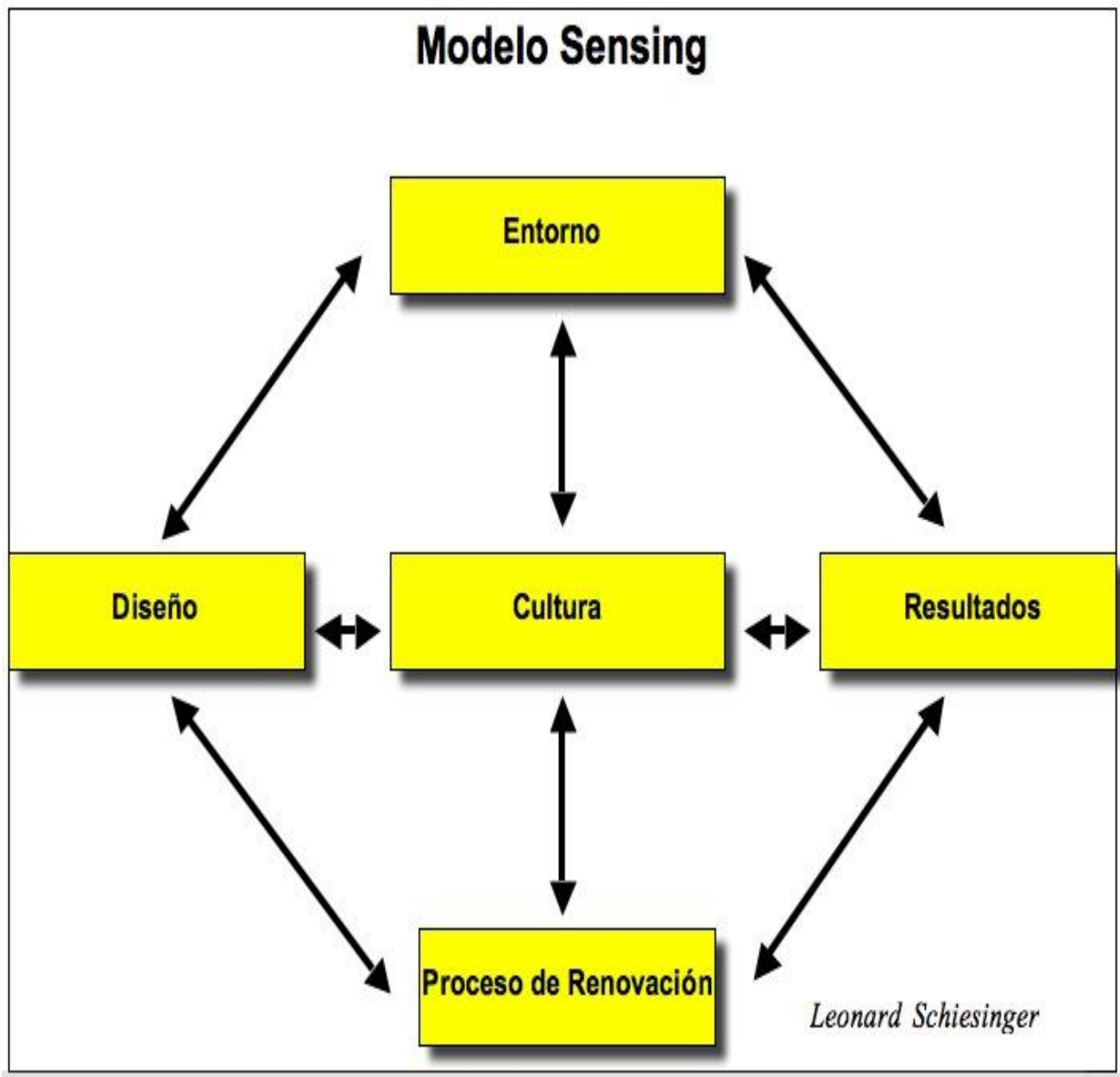
Anexo 2. Tabla de los cuadros de la UEB Producción Azucarera “Perucho Figueredo”

Nombre y Apellidos	Cargos	Nivel Escolar	Edades	Experiencias en el cargo
Nelson Fanjul Orozco	Director	Ing. Eléctrico	45	6 Meses
Anoy León Perera	Jefe de Producción	Ing. Industrial	40	3 años
Justo Hernández Ruiz	Jefe de Mantenimiento	Ing. Mecánico	51	23 años
Luis M. Roque Ferrer	Jefe de Área de Fabricación	Ing. Producciones Química	57	20 anos
Mercedes Torres Pineda	Jefe de Grupo de Contabilidad	Ing. Contabilidad y Finanzas	42	8 Meses
Flora M. Castillo La Madrid	Jefe de Grupo de Capital Humanos	Lic. en Estudio Sociocultural	55	7 Meses
Yunier Consuegra Rodríguez	Jefe de Turno Integral	TM en Maquinaria Azucarera	34	6 Meses
Julio P. Trista Becerra	Jefe de Turno Integral	TM en Maquinaria Azucarera	54	6 Meses
Lester Moya Martín	Jefe de Turno Integral	TM en Fabricación de Azúcar	39	8 años
Darién Molina López	Jefe de Área de Basculador y Tanden	Lic. en Estudio Sociocultural	34	1.6 Años
Mario L. López Armenteros	Jefe de Área de Generación de Vapor	12o	50	8 Meses

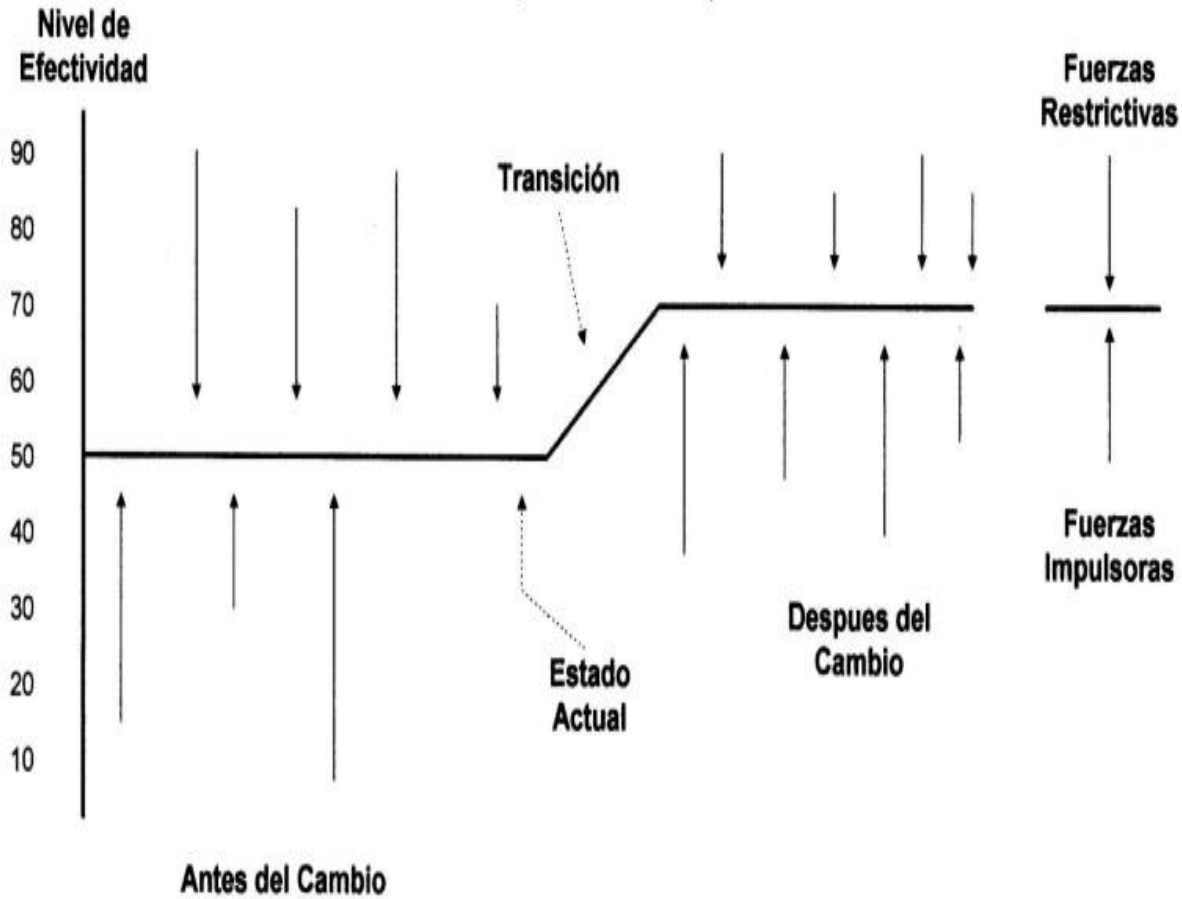
Adonis Valdez Alemán	Jefe de Área Planta Eléctrica	TM en Electricidad	42	4.8 Años
Jorge L. Gómez Clavero	Jefe de Área Instrumentación y Control	TM en Montaje y Reparación en Receptores Nucleares.	48	4.8 Años
José A. Torres Hernández	Jefe de área de Centro Acopio	TM en Mecanización Agrícola	62	1.6 años
Miriam González Olivera	Jefe de Área de Laboratorio	Lic. en Estudio Sociocultural	50	7.8 Años
Horacio Carbajal Mira	Jefe de Grupo Técnico	Ing. Mecánico	30	8 Meses
Dayami García García	Jefe de Centro de Dirección	Lic. en Educación en Humanidades	47	3.8 Años
Osniel Jiménez González	Jefe de Taller	TM en Maquinaria Azucarera	46	3.8 Años
Norberto Rodríguez Acosta	Jefe de Área de Servicio y Transporte	TM en Maquinaria Azucarera	55	3.8 Años
Libio García Agüero	Jefe de Grupo de Servicio Interno	12o	51	3 Años







Análisis del Campo de Fuerzas (Kurt Lewwin)

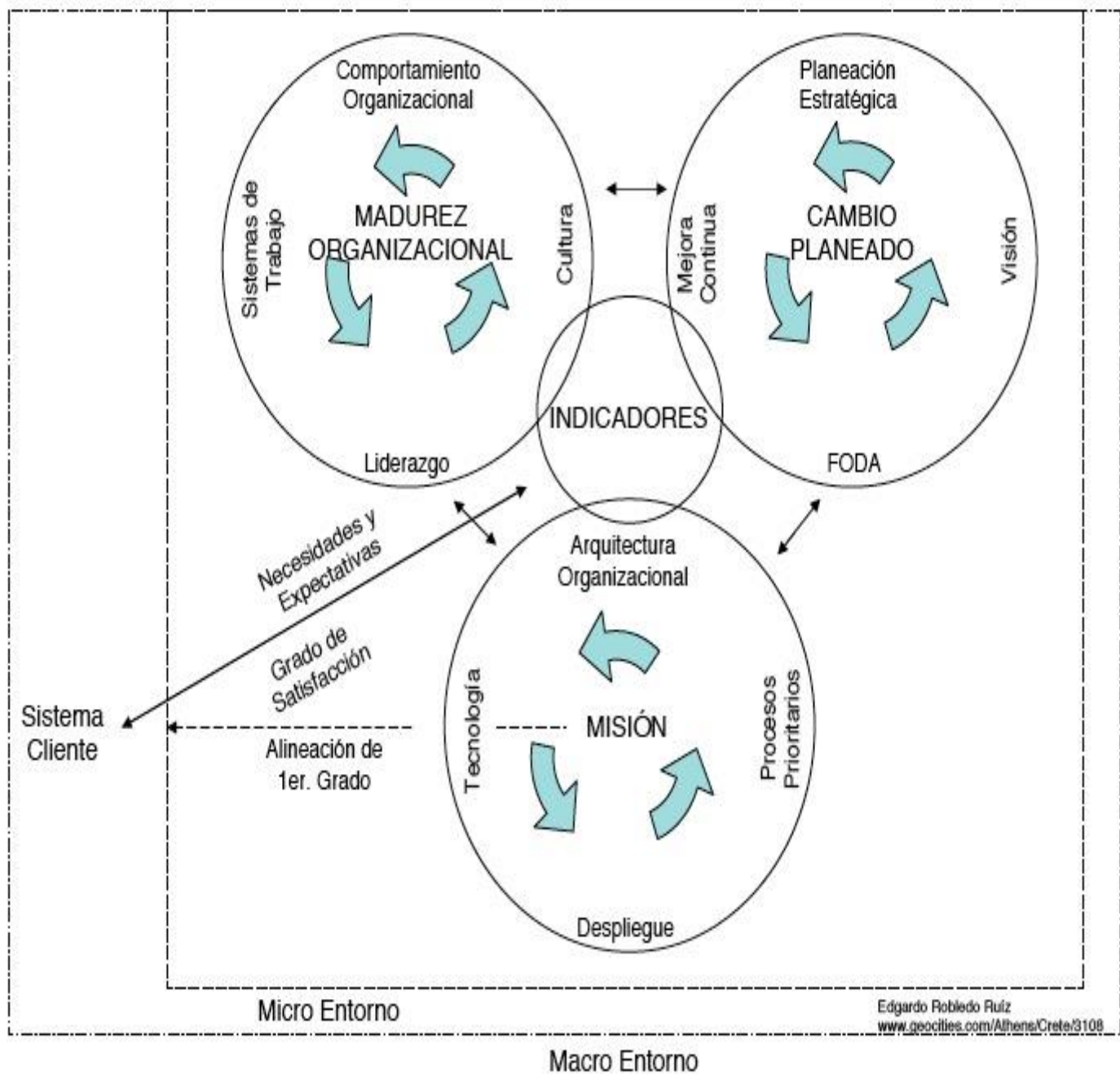


Procedimiento

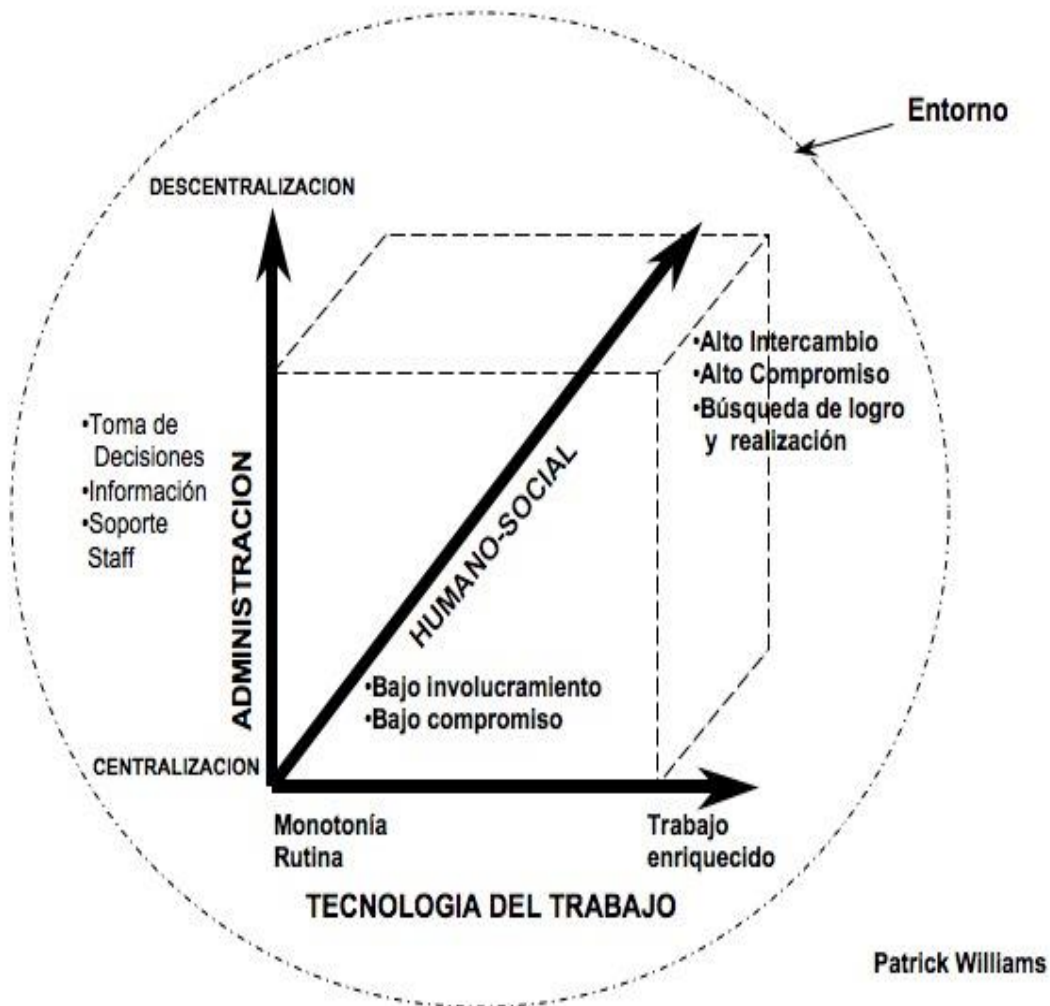
1. Determine el (los) problema (s).
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos.
4. Listar todos los factores que puedan estar influyendo sobre la situación.
5. Identifique las fuerzas impulsoras y restrictivas.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

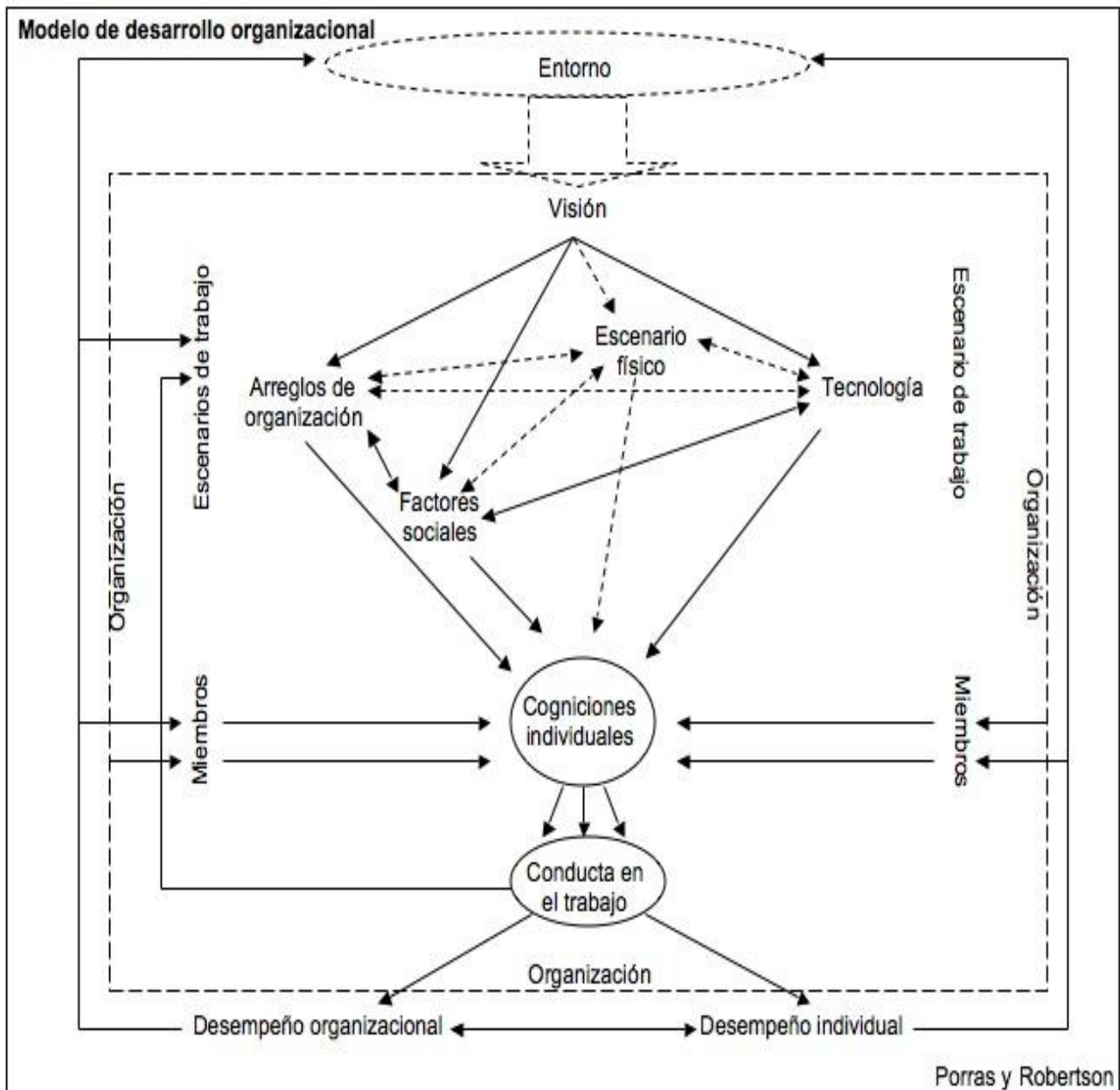
Modelo Alineación Organizacional (Anexo 7)

© MODELO DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL



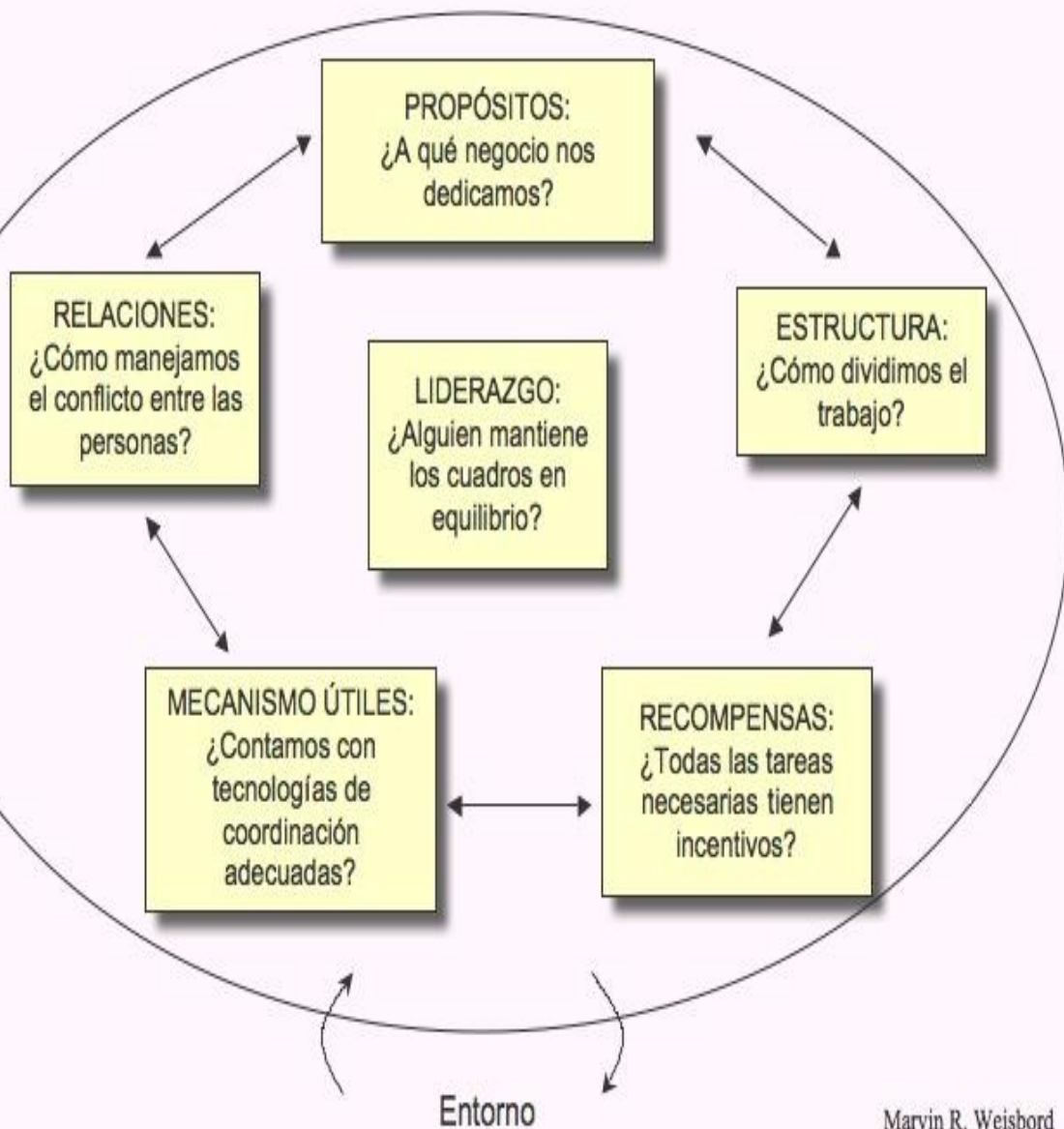
Modelo de Diagnóstico Tridimensional



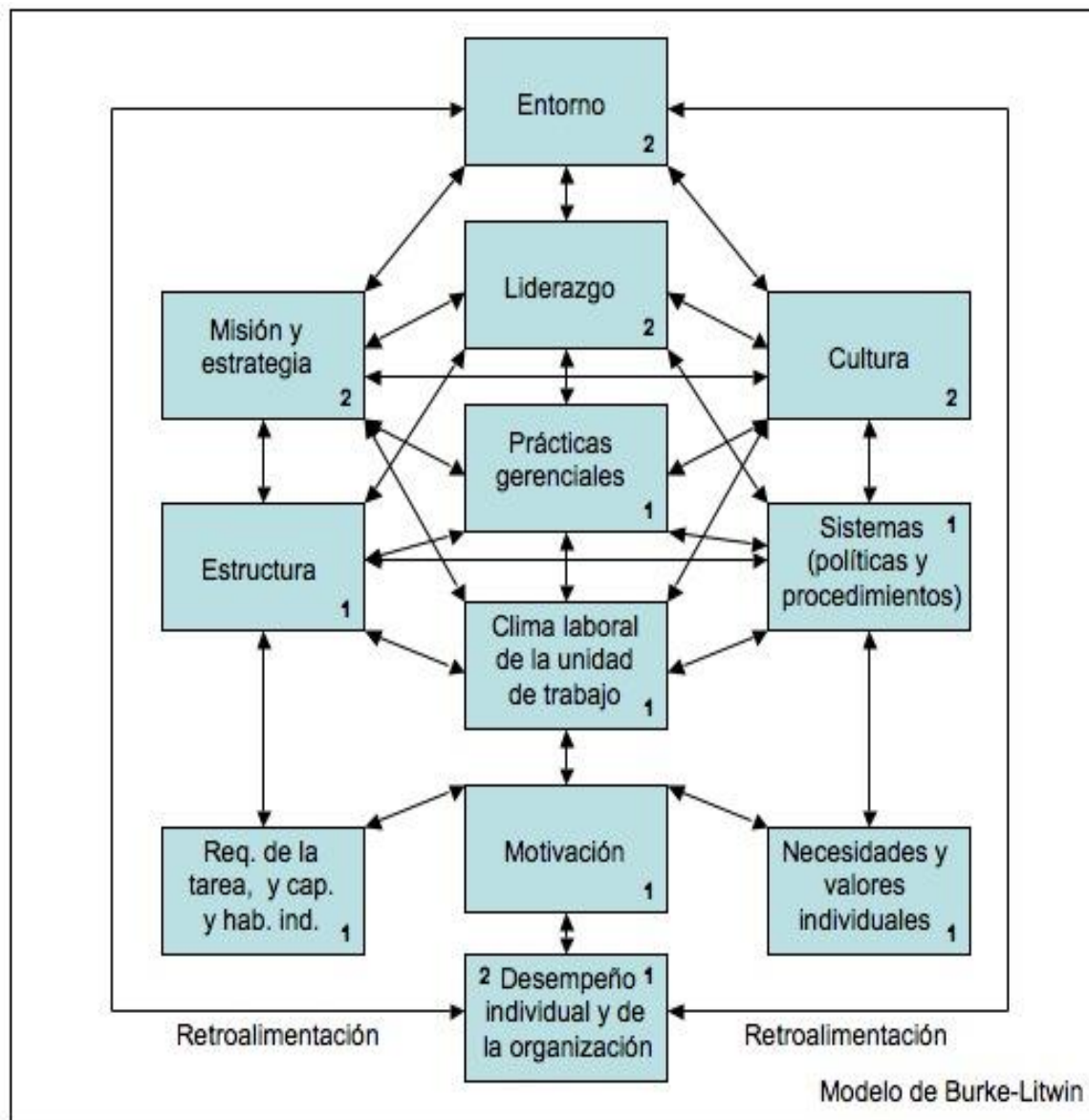


Modelo Weisbord (Anexo 10)

Modelo de Seis Cuadros



Modelo BurkeLitwin (Anexo 11)



ANEXO 12. Instrumento utilizado para la realización del diagnóstico de la organización del trabajo del personal de dirección.

1 2 3 4 5 6 7

Instrumento utilizado para la realización del diagnostico de la organización del trabajo del personal de dirección.

1	2	3	4	5	6	7
	1-La preparación y conducción de las reuniones en la empresa por parte de los directivos se desarrolla de forma correcta.				7	
	2-La coordinación horizontal y vertical entre los directivos fluye de manera natural.				7	
	3-El proceso de delegación de autoridad es conocido y aplicado en la empresa.				4	
	4-La preparación y capacitación de los cuadros sobre la organización del trabajo de dirección es planificada y sistemática.				2	
	5-La cantidad de información a rendir es voluminosa e inesperada que afecta la organización del trabajo de dirección.				1	
	6-La planificación y preparación del trabajo es poco entendida como cultura de actuación en el equipo directivo.				7	
	7-El sistema de control interno afecta el proceso de la organización del trabajo de dirección de la empresa.				7	
	8-La aplicación de técnicas inadecuadas de toma de decisiones genera deficiencias en la organización del trabajo del personal de dirección.				3	
	9-La información insuficiente o excesiva en la empresa genera problemas organizativos en la actividad de dirección.				4	
	10-La inestabilidad de los cuadros directivos genera afectaciones en la organización del trabajo de dirección en la empresa.				6	
	11-La aparición de objetivos no claros y el exceso de conflictos ha generado afectaciones a la organización del trabajo del personal de dirección.				4	
	12-La participación innecesaria en reuniones ha influido en la organización del trabajo del personal de dirección.				1	
	13-La atención de controladores, inspectores e auditores que visitan a la empresa ha influido en la organización del trabajo del personal de dirección.				6	
	14-El exceso de burocratismo traducido en el incremento de personas y organismos generadores de trabajo ha influido en la organización del trabajo del personal de dirección.				2	
	15-La asignación de tiempo a la lectura de documentos innecesarios influye en la adecuada organización del trabajo de dirección.				2	
	16-El trabajo de las secretarías y el personal de apoyo a los dirigentes influye en el insuficiente aprovechamiento de la organización del trabajo del personal de dirección.				7	
	17-La realización de planes por parte de los niveles superiores a la empresa, distorsionan la organización del trabajo del personal de dirección.				2	
	18-La inexperiencia del personal de dirección ha influido en el proceso de su organización del trabajo.				7	

Anexo 13. Muestreo en la UEB Producción Azucarera "Perucho Figueredo"

Unidad:		Dpto. o sección		Objetivos:		Hoja no. /		
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno		Turno:		Fecha		D	M	A
		Normador:						
Hora de inicio de cada recorrido	Veces		Total					
	Trabajando	No trabajando						
7:10 AM	7	1	8					
7:55 AM	8	0	8					
8:20 AM	7	1	8					
8:50 AM	6	2	8					
9:20 AM	7	1	8					
9:45 AM	11	1	8					
10:30 AM	8	0	8					
11:10 AM	8	0	8					
11:30 AM	8	0	8					
1:20 PM	7	1	8					
2:15 PM	7	1	8					
2:40 PM	8	0	8					
3:10 PM	7	1	8					
4:10 PM	8	0	8					
4:35 PM	8	0	8					
Totales	111	9	120					

Unidad:		Dpto. o sección		Objetivos:		Hoja no. /			
Cargos y cantidad de puestos de trabajo por cada uno			Turno:		Fecha		D	M	A
			Normador:						
Hora de inicio de cada recorrido	Veces		Total						
	Trabajando	No trabajando							
7:10 AM	7	1	8						
7:55 AM	8	0	8						
8:20 AM	7	1	8						
8:50 AM	6	2	8						
9:20 AM	7	1	8						
9:45 AM	7	1	8						
10:30 AM	8	0	8						
11:10 AM	8	0	8						
11:30 AM	8	0	8						
1:20 PM	7	1	8						
2:15 PM	7	1	8						
2:40 PM	8	0	8						
3:10 PM	7	1	8						
4:10 PM	8	0	8						
4:35 PM	8	0	8						