

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial**



***TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS***

Título

**Estudio de la organización del trabajo en la UEB
“Producciones Especiales” de la EPPA VC.**

Autora: Ing. Esperanza Cervera Cruz

Tutor: Dr.C. Ing. Allán F. Aguilera Martínez

2017

*“Si se quiere disponer de abundantes riquezas materiales, las que necesitamos y las que deseamos, es necesario trabajar y trabajar duro, es necesario elevar la productividad del trabajo, es necesario emplear de manera racional todos los recursos humanos y materiales: no hay otro camino”..... **Fidel***

A mis padres que formaron en mí, el amor por la superación constante

A mis hijos que cada día me alientan a seguir adelante

A mi familia por su apoyo y estímulo.

*A mis profesores que durante el desarrollo de esta maestría fueron capaces de
transmitirnos sus conocimientos profesionales.*

*A mi tutor Allán, por su ayuda incondicional, sin la cual este trabajo no se
hubiera culminado.*

A mis compañeros de estudio, en especial a Orestes, por todo el apoyo brindado

RESUMEN

Los lineamientos de la política económica y social de la Revolución, aprobada en el 6to Congreso del Partido en su lineamiento 7 referido al modelo de gestión, establece que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. Ante esta situación, el contar con un sistema de organización del trabajo integrado a un sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) se convierte en una imperante necesidad para ser consecuente con este lineamiento. De ahí que la presente investigación tenga trazado como objetivo principal el perfeccionar la organización del trabajo en la UEB "Producciones Especiales", perteneciente a la EPPA Villa Clara, a partir del diseño e implementación de un procedimiento específico afín a este proceso dentro de SGICH. Todo lo anterior ante la detección de una situación problemática objetiva relacionada con insuficiencias en este proceso. La aplicación de un procedimiento de diagnóstico y la formulación e implementación de un plan de estudio del trabajo permitió dar solución a la problemática planteada en dicha UEB, demostrándose la factibilidad de las medidas, toda vez que se mejoraron los indicadores fundamentales de trabajo y salario en el periodo de estudio.

ABSTRACT

The guidelines of the economic and social policy of the revolution, approved in the 6th Party Congress in its guideline 7 referring to the management model, establishes that the country's business system is constituted by efficient, well-organized and efficient companies. Faced with this situation, having a system of work organization integrated into an Integrated Human Capital Management System (SGICH) becomes an imperative need to be consistent with this guideline. For this reason, the main objective of this research is to improve the organization of work in the UEB "Special Productions", belonging to the EPPA Villa Clara, based on the design and implementation of a specific procedure for this process within SGICH. All of the above before the detection of an objective problematic situation related to insufficiencies in this process. The application of a diagnostic procedure and the formulation and implementation of a work study plan allowed to solve the problems posed in the UEB, demonstrating the feasibility of the measures, since the fundamental indicators of work and salary were improved in the study period.

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Modelos de gestión de recursos humanos.....	7
1.3 Conceptos y definiciones de recursos humanos y organización del trabajo.....	9
1.4 La organización del trabajo como sistema de la gestión de recursos humanos.....	13
1.5 Procedimientos para el estudio de la organización del trabajo.....	18
1.6 La organización del trabajo en el sector empresarial cubano.....	21
1.7 Normas, leyes y disposiciones.....	23
1.8 Conclusiones Parciales.....	25
CAPÍTULO 2.	
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EPPAVC	26
2.1. Introducción.....	26
2.2. Caracterización de la empresa objeto de estudio.....	26
2.3 Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales.....	32
2.4 Implementación del procedimiento de diagnóstico de la organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales	35
2.5 Conclusiones Parciales.....	52
CAPÍTULO 3.	
IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA UEB DE PRODUCCIONES ESPECIALES.....	53
3.1 Introducción.....	53
3.2. Diseño del procedimiento general de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales.....	53
3.3 Implementación de las medidas del plan de organización del trabajo.....	54
3.4 Conclusiones Parciales.....	64
CONCLUSIONES GENERALES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En Cuba se ha alcanzado un alto nivel de preparación (calificación-competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo, en la gestión no se posee el mismo nivel; aunque no se transita alejado de lo que ocurre en el mundo desarrollado, en el sentido de que hoy la gestión de los recursos humanos (GRH) es una preocupación y objeto de ocupación priorizada. El Congreso Mundial sobre Recursos Humanos celebrado en Madrid en 1992 (Aedipe, 1992), destacó los rasgos de la empresa emergente de la década de 1990, que hoy se mantienen incólumes como tendencia a lograr para el éxito o la sobre vivencia en esta época altamente competitiva, cambiante e imprevisible, signada por el importante fenómeno de la globalización del mercado y la internacionalización de los negocios (Cuesta, 2010).

El aporte del capital humano cubano ha sido decisivo en el más de medio siglo que cumple la Revolución Cubana, desde el triunfo revolucionario del 1ro de enero de 1959 se puso de manifiesto la visión estratégica de la dirección del país, sobre la importancia de la formación masiva del capital humano para el presente y el futuro de la nación.

El 17 de noviembre de 2005 durante el acto conmemorativo por los 60 años de su ingreso a la Universidad de La Habana al exponer los peligros que acechan a la Revolución, Fidel llamó la atención sobre la posibilidad real de que la Revolución pudiera ser destruida por los propios errores y debilidades, lo que indudablemente representa el más grande desafío para el proceso revolucionario, y la necesidad de trabajar tesoneramente y seguir fortaleciendo la conciencia para garantizar la continuidad de la Revolución. De ahí que Morales, (2007) planteara que para ello se requiere evaluarlo todo y lograr:

- Aplicar el principio de la distribución socialista.
- Multiplicar la productividad y la calidad.
- Perfeccionar el sistema empresarial.
- Convertir el ahorro en el rubro principal para el desarrollo.

Introducción

- Incrementar la producción de alimentos que satisfagan las necesidades de la población.
- Sustituir importaciones e incrementar los fondos exportables.
- Potenciar la innovación tecnológica, la investigación científica y las producciones que añaden valor derivado de la inteligencia y los conocimientos.
- Desarrollar al máximo la eficiencia y la eficacia.

Estos retos y tareas, sin duda alguna, serán vencidos con mayor celeridad y efectividad con la transformación de la tradicional gestión de los recursos humanos existentes en las empresas, en una gestión del capital humano dirigida a lograr un alto desempeño y productividad.

El proyecto de lineamientos de la política económica y social de la revolución aprobados en el 6to Congreso del Partido reafirman que el sistema económico que prevalecerá en Cuba continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”.

En el lineamiento 7 referido al modelo de gestión se establece: lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad.

La actualización del modelo económico cubano en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social de la revolución constituye un reto para el sistema empresarial cubano, a partir del papel fundamental que tiene la empresa estatal en el desarrollo y la economía de país (Mena, 2015).

En ese camino será decisivo contar con el diagnóstico certero de las características y dificultades de cada entidad que pugne con la aplicación de medidas que se correspondan con la realidad y sus necesidades, lo que debe constituir método de evaluación permanente, ejemplo de lo anteriormente citado lo constituye la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC,

Introducción

que a través de diagnósticos actualizados comprobó que en el año 2014 no cumple con sus indicadores de eficiencia, la productividad se comporta a un 83%, el Valor Agregado Bruto al 85.5 %, el promedio de trabajadores 104 %, el salario medio resultó de 456.0 pesos, por debajo de la media del sector y el gasto de salario por peso de Valor Agregado al 106.2 % Además no se contaba con un procedimiento específico que respondiera a la organización del trabajo limitándose evidentemente la efectividad de este proceso dentro de la GRH repercutiendo negativamente en los indicadores fundamentales de trabajo y salario como ya se mostró, constituyendo esto la situación problemática de la investigación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto el problema científico de la presente investigación resulta en:

- ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la organización del trabajo en la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC ?

Para dar solución al problema científico se formula la hipótesis de investigación siguiente:

- Es posible mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC, mediante un programa de mejoras en la organización del trabajo, que permita establecer políticas bajo un enfoque estratégico y proactivo.

En conformidad con esta hipótesis planteada se declara como objetivo general:

- Perfeccionar la organización del trabajo en la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA Villa Clara, a partir del diseño e implementación de un procedimiento específico afín a este proceso dentro de la SGIRH.

Objetivos específicos:

1. Enmarcar en el contexto actual las referencias relacionadas con las corrientes de la investigación de la literatura internacional y nacional, sobre la GRH y en particular la organización del trabajo.
2. Proponer un programa de mejoras al SIGRH, específicamente en el proceso de organización del trabajo en la EPPA Villa Clara

3. Validar el programa de mejoras propuestos a partir de su aplicación

Para el logro de los objetivos planteados se utilizaron diversos métodos tanto teóricos como empíricos.

Del nivel teórico: Analítico-Sintético: Por medio del cual se pudo realizar la descomposición mental del objeto, en este caso el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC.

Inductivo – Deductivo: El cual propició el análisis de lo general a lo particular, para poder reflejar lo que hay de común en los fenómenos individuales y a la vez permitir la integración dialéctica y su complementación con el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC.

Histórico –Lógico: El cual permite el análisis del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), específicamente, en el subsistema de Organización del Trabajo de la UEB “Producciones Especiales”, perteneciente a la EPPA VC y su desenvolvimiento en el transcurso y el contexto de la investigación e interpretar las relaciones causa y efecto.

Del nivel empírico:

Análisis de documentos: Aplicado a la revisión de los principales documentos legales y normativos que regulan la actividad del SIGCH.

Observación: Se aplica para el diagnóstico de necesidades, en el momento inicial de la investigación, con la finalidad de constatar el estado de los elementos de la organización del trabajo en estudio.

La encuesta: Aplicada a trabajadores en el diagnóstico inicial para constatar las principales necesidades que se presentan regularmente en el tratamiento del tema.

La entrevista: De manera complementaria se aplicó una entrevista a directivos para constatar el estado actual de los elementos de la organización del trabajo en estudio, así como luego de aplicada la investigación. .

Introducción

Del nivel matemático-estadístico. Se aplicó el análisis porcentual (para comparar resultados y determinar tendencias delimitando regularidades en el proceso de interpretación de estos resultados).

El fundamento del valor teórico de esta investigación está en la identificación oportuna de conocimientos alrededor de temas relacionados con la Gestión de Recursos Humanos, la Organización del Trabajo, así como contar con una herramienta eficaz para la solución de problemas.

Su valor práctico quedó demostrado en la pertinencia de poder aplicar herramientas para el diagnóstico del SGIRH, métodos y técnicas de organización del trabajo para desarrollar un programa de mejoras en la organización seleccionada como caso de estudio sobre la base de la hipótesis de investigación formulada.

Los resultados de esta investigación tendrán un impacto económico positivo en la UEB de Producciones Especiales , mejorando los procedimientos del sub sistema de Organización del Trabajo del SGIRH, se lograrán resultados en los indicadores económicos, incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

La tesis se estructuró en Introducción, un Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación, un Capítulo 2: Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V.C, un Capítulo 3: Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales; las Conclusiones y Recomendaciones; la Bibliografía y los Anexos.

CAPÍTULO 1. Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

A partir del problema científico a solucionar, la autora ha seguido una estrategia para analizar las referencias relacionadas con las corrientes de la investigación de la literatura internacional y nacional sobre la Gestión de los Recursos Humanos, en particular lo referido a la organización del trabajo, siguiendo el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

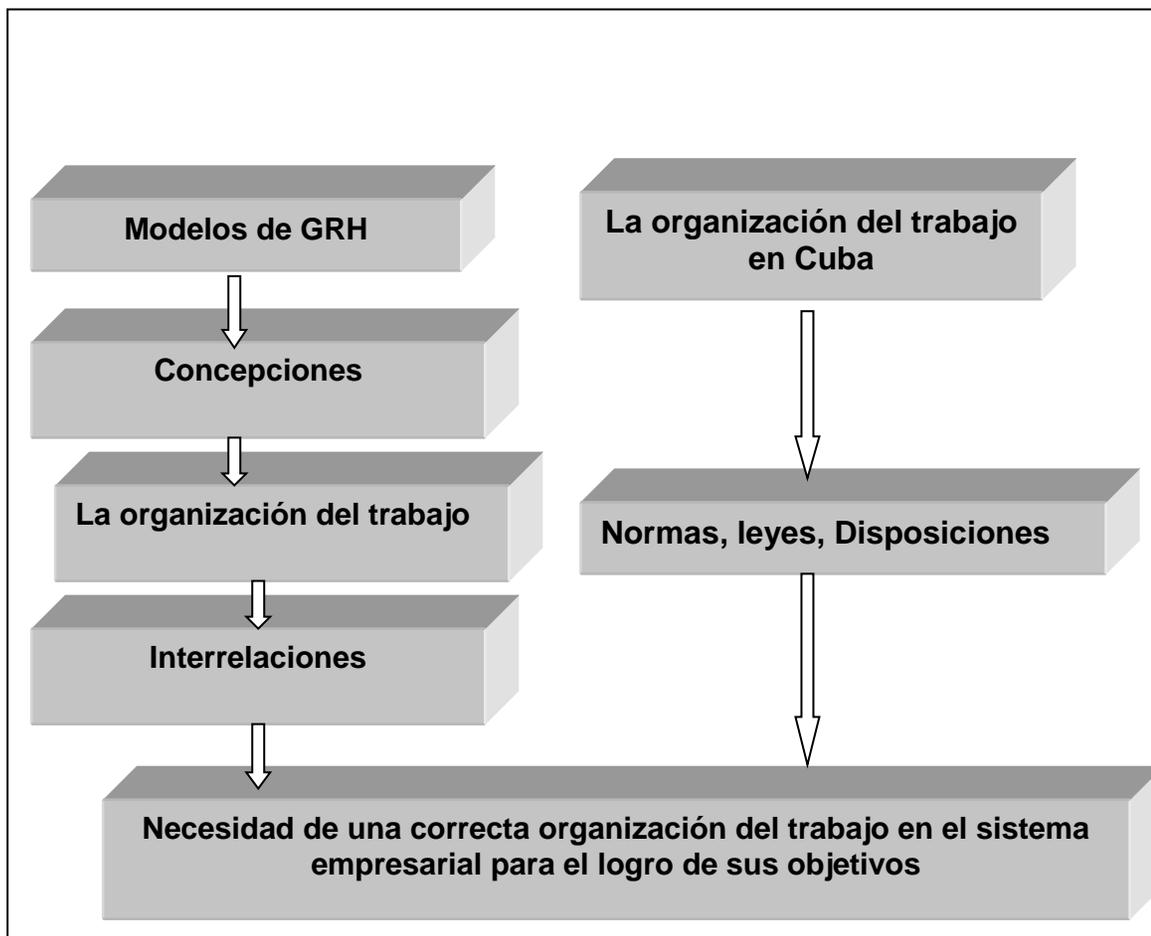


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en el marco teórico referencial sobre la investigación. (Fuente: Elaboración propia).

Siendo consecuente con el objetivo fundamental de este capítulo, que consiste en reflejar el estado del arte y de la práctica relacionado con el objeto de estudio vinculado al proceso investigativo; la autora realiza un análisis para conocer

factores relevantes en la GRH y específicamente el proceso de organización del trabajo

1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen modelos de diferentes categorías, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos de registro de secuencia en las actividades de la función de RR.HH, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y/o proyectar las actividades referidas en cada uno de ellos. A continuación, se exponen algunos, de los modelos de mayor aceptación en el sector empresarial, realizándose un breve análisis de los mismos.

El modelo de Beer y colaboradores (1989), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de recursos humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En este modelo la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas o políticas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de GRH, a través de preguntas claves, ayuda a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo. La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de GRH pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y está ausente la retroalimentación.

El modelo de Harper y Lynch, (1992) presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la GRH en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoria y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí,

además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial, pero sin profundizar en el rol de las personas.

La Corporación Andina de Fomento (CAF), plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RR.HH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RR.HH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RR.HH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio. (Suárez, 2010)

Otros autores contemporáneos plantean modelos de RR.HH centrados en el puesto de trabajo como es el referenciado por Bustillo, (1994). Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la gestión del recurso humano a lo largo de estos años en las empresas cubanas, evidencia que aún son muy discretos los avances Faloh, (2004); Cuesta, (2005); Alhama, (2008) y Morales, (2009).

1.2.1 Modelos cubanos para la gestión del recurso humano

La necesidad de desarrollar modelos cubanos para la gestión del recurso humano está asociada a que las empresas, en aras de mejorar su gestión, han asimilado sistemas foráneos, que no se corresponden con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba.

El modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control desarrollado por (Cuesta, 2005), ubica en el

centro de sus subsistemas y políticas a la persona a través de su educación y desarrollo. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de GRH: el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral.

Los aportes de este modelo se expresan a partir del contexto actual donde es fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico-económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión. (Fleitas, 2002).

Se orienta orgánicamente a la estrategia empresarial y a través de la tecnología de las tareas se esboza el enfoque a los procesos de la organización.

El modelo cubano de gestión integrada del capital humano, desarrollado por Morales, (2009), muestra a las competencias laborales y la idoneidad demostrada, como factor de integración interna entre el conjunto de 8 módulos y externa con la estrategia empresarial.

1.3 Conceptos y definiciones de recursos humanos y organización del trabajo

1.3.1 Conceptos y definiciones de recursos humanos

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

El concepto de capital humano fue introducido por Becker, economista norteamericano. En los estudios que realizó no sólo introdujo este concepto, sino

que también expuso su importancia para las organizaciones. Davenport define el capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

En el mundo contemporáneo existen diferentes términos y definiciones, referidos a dicho Sistema. Algunos consideran al trabajador como capital o recurso humano y otros como personal o empleados, aunque todos coinciden en los mismos enfoques y tendencias actuales, en la búsqueda de la competitividad por competencias laborales con su aporte a las organizaciones.

Las personas que trabajan son portadoras del “capital humano”, entendido como “capacidad de trabajo” o “fuerza de trabajo” insertada en determinada organización laboral, en tanto “gastos de músculos y de energía nerviosa” (Marx, El capital, t.1, 1973) que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa “capacidad de trabajo”. Y las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate.

1.3.2 Conceptos y definiciones de organización del trabajo

El Taylorismo es el referente básico respecto del cual se definen las nuevas formas de Organización del Trabajo. Por eso, aunque no es cuestión de hacer ahora todo un desarrollo sobre el modelo taylorista de organización del trabajo, sí es imprescindible señalar brevemente los principios básicos que lo definen, que son: La separación entre el trabajo manual y el intelectual, Organización del trabajo en torno a la idea fundamental de ‘tarea’. Control directo y externo, tanto sobre los trabajadores como sobre los resultados de su trabajo.

La vía de la excelencia para la competitividad está íntimamente vinculada a una propuesta de organización del trabajo basada en elevados compromisos por parte de los empleados y en la oportunidad de canalizar el potencial creativo individual hacia la capacidad de innovación de las organizaciones. Las discusiones sobre estas propuestas de organización del trabajo están especialmente centradas en la implicación de los empleados, el enriquecimiento del trabajo y los planes de participación (Innoflex, (eds.) 2009).

Con la utilización creciente de procesos automatizados en la producción

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

industrial, está cambiando el contenido y organización del trabajo, así como el nivel de cualificación necesario para su correcto desempeño., no es que la tecnología 'determine' el contenido del trabajo y el modo de organizarlo; pero sí proporciona un contexto y unas posibilidades que pueden favorecer o dificultar el desarrollo de determinadas formas de organización del trabajo. De hecho, es lo que muestran los estudios empíricos realizados en diferentes sectores y tipos de actividad (Bessant, 1989; Adler, 1992).

Tradicionalmente, en el trabajo de producción industrial, son los propios trabajadores quienes realizan la actividad transformadora de la materia con la ayuda de las máquinas. En la actividad de mecanizado, por ejemplo, ellos fijan las pautas a seguir, inician y coordinan las operaciones y regulan el desarrollo de las mismas. Con la automatización, esto cambia... De este modo, el trabajador, de manipulador de materiales, se convierte en 'controlador de sistemas' (Kern y Schumann, 1989 y 1992).

El sector de máquinas-herramienta ha sido tradicionalmente una de las industrias con mayores niveles de cualificación entre sus trabajadores y con un mayor grado de profesionalización de los mismos. Es también uno de los ámbitos de producción industrial que se ha visto más afectado por el cambio tecnológico en las últimas décadas (Merchiers, 1991; Fernández, 1992 y 1993).

En áreas con fuerte presencia de alta tecnología, como pueden ser las relacionadas con la fabricación de componentes, el proceso productivo está cada vez más automatizado. En ellas, han disminuido considerablemente las tareas de tipo repetitivo y se tiende hacia una organización del trabajo bastante 'integrada' Así, a las tareas directas de producción, de las que tradicionalmente se ha ocupado el operario, vienen a añadirse otras indirectas como las de preparación de máquinas, de mantenimiento, de control de calidad e, incluso, funciones de programación y de regulación del flujo de trabajo. De hecho, en estas áreas es frecuente que la mayoría de los trabajadores actúen como controladores de sistemas, hasta el punto de que las pocas tareas de carácter manual que permanecen pueden repartirse fácilmente. (De Pablo, 1995)

Cuando se analiza lo que está ocurriendo con la organización del trabajo en las

empresas, la imagen que aparece es la de la 'diversidad' de situaciones y procesos de evolución. Al nivel de economías enteras, se notan importantes diferencias entre unos países y otros, como puede observarse en el propio contexto europeo. Dependiendo de la combinación de factores estructurales y estratégicos, propia de cada entorno económico y social, se están viendo favorecidas más unas formas de organización del trabajo u otras (Cohender, P. y otros (eds.) (1988).

La mayoría de las empresas tratan de buscar, cada una a su nivel y dependiendo del contexto en que se mueve, un cierto equilibrio entre calidad y costes. Y no hay que olvidar que una organización del trabajo basada en la cualificación y la profesionalidad suponen costes. Hay que invertir en capital humano, en su formación y desarrollo; va a haber también costes ligados a la reestructuración de los procesos de producción y de trabajo, al desarrollo de nuevas técnicas de gestión y de implicación de los trabajadores, etc. Así, una empresa tenderá a desarrollar las cualificaciones del personal y a introducir formas profesionales de organización del trabajo, sólo en la medida en que esté en condiciones de rentabilizar en el mercado los costes que todo ello puede suponerle. (Streeck, 1987; Prieto, 1992).

Para funcionar eficientemente en un entorno organizativo exigente es necesario desarrollar en los trabajadores cualificaciones y competencias de todo tipo, tratar de empujar hacia formas de organización del trabajo más acordes con su profesionalidad. El caso alemán es un ejemplo significativo de ello en nuestro entorno europeo. (Altmann y otros, 1992; Kern y Schumann, 1992).

La Organización del Trabajo según el MTSS en Cuba es la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. (MTSS, 2006).

La autora concuerda con Cuesta, (2010) que la organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado

ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. En el proceso de trabajo, en tanto proceso de creación de nuevos valores, se relacionan la fuerza de trabajo de la persona (trabajo vivo) con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya materializado o trabajo pretérito. Ambos tipos de trabajo constituyen el trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo. El mejoramiento de los procesos de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la disciplina laboral y de la productividad del trabajo constituye elementos fundamentales de la optimización del trabajo vivo.

En su acontecer histórico, la Organización del Trabajo se ha identificado como Administración Científica, Organización Científica del Trabajo (OCT), Estudio del Trabajo y Ergonomía Ocupacional más recientemente.

1.4. La organización del trabajo como sistema de la GRH

En 1911 Taylor reconoce a la organización del trabajo como una actividad científico técnica. El desarrollo de las fuerzas productivas la elevó a tal categoría, y se ha impuesto con su esencia cada vez más en la producción y los servicios, resistiendo la prueba de los tiempos al evidenciar su utilidad en la práctica empresarial y de las organizaciones laborales en general.

En el proceso de trabajo, en tanto proceso de creación de nuevos valores, se relacionan la fuerza de trabajo de la persona (trabajo vivo, capital humano) con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya materializado o trabajo pretérito. Ambos tipos de trabajo constituyen el trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo.

En relación con su método, Taylor señalaba que a cada tiempo registrado por cada elemento realizado por el “mejor obrero”, se le debía añadir un suplemento de tiempo por:

- a) Interrupciones inevitables.
- b) Adaptación al nuevo trabajo.

c) Descanso y pausas necesarias para recuperarse de la fatiga.

Desarrolló una fórmula que condensa los pasos implicados en su método, incluyendo tres aspectos fundamentales:

1. Una tarea definida, determinada por el estudio del trabajo, par a lograr el mejor orden de sucesión de las operaciones.
2. Un tiempo definido, establecido mediante cronometraje o sobre la base de tiempos tipos.
3. Un método definido, establecido mediante experimentos detallados y registrados en una tarjeta de instrucción.

Desde el punto de vista científico técnico, la organización del trabajo cuenta hoy con una riqueza considerable. Desde el diagrama del proceso y los estudios iniciales con cronómetros, hasta los modernos métodos de simulación mediante computadoras electrónicas personales (PC), han transcurrido algo más de cien años, y los horizontes de la investigación y el desarrollo se ampliarán cada vez más en los años futuros con nuevas técnicas y medios(Alhama, 2008).

En Cuba no se entiende que la dimensión social tiene importancia a la par de la económica, es porque no se profundiza en el trabajo como actividad social, y en las relaciones que se establecen entre las personas. La transformación del contenido y carácter del trabajo, que según Engels, debe brindar al individuo “la posibilidad de desarrollar y ejercitar en todos los sentidos todas sus capacidades” lleva también a nuevas bases de la organización del trabajo

La Organización del Trabajo tiene que ver con todos estos problemas, pero no es la que puede solucionar todo. De los resultados del estudio y mejoramiento de la misma, se derivan todas las medidas organizativas a cualquier nivel y a nivel global de la empresa, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y los ingresos de los trabajadores. Es la base que sustenta el incremento de la productividad, en consecuencia, de la eficiencia.

Por eso, es tan necesario seguir insistiendo, que la Organización del Trabajo, implica interrelaciones e interacciones con la Organización de

la Producción y la Organización de la Dirección, y este concepto lleva a principios nuevos de concebir las unidades organizativas de base, no como un nivel o núcleo mínimo más abajo, sino como un nivel que integra, ya no a nivel de puesto de trabajo, ni siquiera del área, sino a nivel de procesos y de sistemas. (González, 2008)

El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.) (Decreto Ley 252, 2007)

Al estudiar la organización del trabajo de un proceso de producción o servicio, el estudio de todos los aspectos que comprende implica una interrelación tal que las modificaciones que se hagan en un momento dado implican la necesidad de reanalizar lo que anteriormente pueda haberse decidido. (González, 2012)

Los estudios de organización del trabajo, permiten un registro y análisis sistemático de todo lo que deba ser perfeccionado en los procesos que conforman una empresa, para obtener resultados superiores, es decir, agotar las reservas de productividad e incrementarla de manera sostenida, teniendo como principios la integralidad, sistematicidad y participación activa de los trabajadores en la realización de los mismos, (Marsán et al., 1987)

1.4.1 Elementos de la organización del trabajo

Los principales elementos que están directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo, (Decreto Ley 281)

- División y cooperación del trabajo. ¿Qué se hace?
- Métodos y procedimientos de trabajo. ¿Cómo se hace?
- Organización y servicio de los puestos de trabajo. ¿Con qué se hace?
- Medición y Normación del Trabajo. ¿En qué tiempo se hace el trabajo y cuánto puede hacerse?
- Condiciones de Trabajo

Teniendo en cuenta la interdependencia del trabajo con el medio donde se desarrolla, la observancia de un orden y armonía de todos los elementos que lo componen y las formas de retribución por el trabajo y, con el fin de darle integralidad a dichos estudios, deben incorporarse al mismo los siguientes elementos.

- Disciplina laboral.
- Organización del salario



Figura 1.2. Elementos de la organización del Trabajo. (Fuente Elaboración propia).

1.4.2 Técnicas para el análisis y registro de la información

Cuesta, (2010) plantea que existen un conjunto de técnicas para el análisis y registro de los procesos que se atenderá a la estructura siguiente:

- Mapas Organizacionales:
- Mapas de Relaciones
- Mapas de Procesos.
- Ínter funcional.

- Lineales.

Mapas de actividades del proceso o Diagramas de flujos o procesos:

- Diagrama OTIDA.
- Diagrama OPERIN.
- Diagrama de recorridos.

Algunos de las técnicas de registro de procesos mencionadas por este autor coinciden con las planteadas por la OIT, la cual los divide de acuerdo la siguiente clasificación:

Gráficos que indican la sucesión de los hechos.

- Cursograma sinóptico del proceso.
- Cursograma analítico del operario.
- Cursograma analítico del material.
- Cursograma analítico del equipo o maquinaria.
- Gráficos que indican movimiento.
- Diagrama de recorrido o de circuito.
- Diagrama de hilos.

En esta obra se plantea que además de la utilidad de brindar una visión de las actividades que tienen lugar en procesos organizacionales, estas herramientas posibilitan posteriormente hacer un examen crítico para idear procesos organizacionales mejorados. Por su parte, Niebel, (1993) menciona varios medios gráficos para el analista de métodos en procesos, entre ellos:

- Diagrama de operaciones del proceso.
- Diagrama de curso o flujo de proceso.
- Diagrama de recorrido.
- Diagrama de proceso para operario.

Otros enfoques para registrar y modelar procesos consideran un conjunto de características presentes en éstos que requieren utilizar otras herramientas.

Con posterioridad, en la proyección o diseño, se consideran especialmente las técnicas del examen crítico, del balance de carga y capacidades y de seguridad e higiene ocupacional y ergonomía, junto a las propias técnicas de análisis y registro para configurar el “Antes” y “Después” del diseño implantado.

1.4.3 Estudio de tiempos de trabajo

El estudio de tiempos ha sido complemento indispensable de los estudios de procesos de trabajo, por cuanto es un referente obligado del valor creado en los procesos de trabajo, así como del mejoramiento de los mismos.

El estudio de tiempos ha tomado históricamente dos vertientes: el estudio del aprovechamiento de la jornada laboral y la normación del trabajo. A su vez esta última posee otras dos, la del trabajo repetitivo y la del trabajo no repetitivo.

Los métodos para llevar a cabo los estudios sobre el Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) comprenden las siguientes técnicas: (MTSS, 2007)

Método de observación continúa.

- Técnica de Observación continua individual (fotografía detallada).
- Técnica de Observación continua colectiva (fotografía colectiva).
- Técnica de Auto observación.
- Método de observación discontinua.
- Técnica de Muestreo del trabajo o de observaciones instantáneas.

Los principales objetivos que persigue el estudio del AJL son:

1. Conocer las causas que provocan las perdidas de tiempo.
2. Determinar el grado de utilización de la fuerza de trabajo, para una mejor distribución de la misma.
3. Cuantificar económicamente las perdidas de tiempo.
4. Utilizar los resultados como instrumento de dirección.

El estudio de métodos o de procesos de trabajo constituye un factor determinante de la gestión empresarial, por cuanto es mediante esos procesos que se logra el nuevo valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo “trabajo vivo”. La productividad del trabajo es el indicador sumario que caracteriza la eficiencia del trabajo vivo(MTSS, 2007)

1.5 Procedimientos para el estudio de la organización del trabajo

Al realizar un estudio de organización del trabajo se comienza por analizar la forma que se han distribuido las operaciones que componen el proceso y definir

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

la forma más adecuada de dividirlo, estableciendo las coordinaciones o cooperación que debe existir entre los diferentes pasos del proceso

Aspectos a tener en cuenta en los estudios de organización del trabajo (Ramos, 2010 y otros, Revista Científica Avances)

- Metodología de estudio del trabajo, seleccionar, registrar, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar y controlar
- En una primera instancia realizar el estudio de la Organización del Trabajo, a nivel de procesos y luego a nivel de puesto de trabajo.
- Se tendrán en cuenta métodos, técnicas desde el punto de vista ergonómico para el diagnóstico y propuestas de soluciones a nivel de proceso y de puesto de trabajo.

Se estudian y perfeccionan los métodos y procedimientos utilizados en la ejecución de las diferentes operaciones o conjunto de ellas, lo cual se hace muy estrechamente ligado al estudio y perfeccionamiento de la disposición de los equipos, herramientas, utensilios, materias primas y materiales en el puesto, así como todo lo concerniente al mantenimiento de los equipos y acarreo de materiales que garantice la fluidez del proceso.

Posteriormente se mide el tiempo necesario para ejecutar las diferentes operaciones, lo cual es importante para balancear el proceso y para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y/o la producción a realizar.

Otro elemento importante a tener presente en el estudio sistemático de la organización del trabajo de un proceso cualquiera de producción o servicio es que no necesariamente el estudio tiene que contemplar todos los pasos del proceso, ni todos los elementos del sistema, pues como regla general se va estudiando el comportamiento del proceso, detectándose los problemas y dificultades, realizando estudios y análisis con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia e implantándose las medidas que resultan de dichos análisis, en los cuales es muy importante lograr la participación activa de los trabajadores (MTSS, 2008).

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo. El estudio de métodos es el registro y examen

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

crítico y sistemático de los modos de realizar actividades con el fin de efectuar mejoras.

El estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la Organización del Trabajo.

Uno de los criterios para la selección de procesos de trabajo para su estudio y mejoramiento lo plantea la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997) y Marsán et al. (1987). Entre los factores de peso que mencionan se encuentran: consideraciones de índole económica, de orden técnico, y de reacciones humanas.

Para hacer verdadera la participación, hay que facultar, hay que quedar autoridad a los empleados y confiar; ellos tienen que sentir que han conformado el sistema de trabajo y que es bueno. Resulta que la implicación de los empleados en la gestión, es vital. Ella implica un proceder consecuente. Con mucha razón Hammer y Champy (1994) apuntaron que la autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de los procesos rediseñados ya que constituye una significativa estimulación o compensación laboral para ellos, para su autoestima y realización personal. (Cuesta ,2010).

El resultado final del estudio de Organización del Trabajo puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas (Decreto Ley 281)

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios,
- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área,
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y carga sostenida para 8 horas de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias,
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral,
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.

- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa.

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

1.6 La organización del trabajo en el sector empresarial cubano

En Cuba, la organización del trabajo ha sufrido un largo estancamiento. La desaparición de estructuras y la eliminación de ocupaciones relacionadas con esta actividad ha sido el escenario predominante para la mayoría de las empresas cubanas, debido en lo fundamental, a coyunturas económico-sociales, prevalece la ausencia de diseños de puestos de trabajo con perfiles amplios y una insuficiente medición del trabajo y esto destaca la necesidad de rescatar la Organización del Trabajo como una actividad que contribuya al mejoramiento de los procesos de trabajo y la productividad como resultado final.

Esto se debe que la actividad se aborda de forma superficial y sin profundizar en todos los elementos ni enfoque de procesos, se utilizan estándares para la planeación; pero no existe una proyección adecuada en la actualización de las mismas, las plantillas son elaboradas sobre bases empíricas y sin responder a técnicas fundamentadas. Otro elemento en esta situación es el criterio existente que, con la aplicación de sistemas de pago por resultados, se sustituye a la organización del trabajo de acuerdo con (González, 2012).

Es a partir de 2005 que se ha iniciado un viraje a esta situación, tomándose importantes medidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social relacionadas con la realización de estudios de Organización del Trabajo y el establecimiento de un marco legal que rige su realización. (Macías, 2005).

Algunas empresas cubanas, se dedican a desarrollar proyectos o programas de mejoras, para la realización del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en consecuencia con extinta norma, la NC 3001:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos, y el Decreto Ley 281:

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

“Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión en su implantación ha ido detectando irregularidades en su desarrollo que pueden provocar incumplimientos en los requisitos de calidad de dichos productos y de sus procesos de ejecución, eliminarlas constituye una oportunidad de mejora para el proceso, el producto y la organización.

Realizar el mejoramiento al elemento escogido comprende una amplia gama de actividades en su ejecución pero en ella son básicas la creación de los grupos responsables, la planificación de las actividades y obtener el compromiso de la alta dirección para impulsar los cambios propuestos.

Estos cambios presuponen que se realizan bajo una conveniencia económica respaldada por indicadores de gestión, eficacia, eficiencia, evaluación y cumplimientos. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. (Derprosa, 2005).

La Organización del Trabajo requiere de una labor sistemática de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios con el fin de perfeccionarlo. Para ello es necesario el estudio sistemático de las mismas de forma tal que permita conocer con exactitud cómo se realizan las tareas y cuales son los problemas, descubriendo de este modo las deficiencias organizativas que se presentan y que impiden lograr una mayor efectividad en el trabajo del hombre, con vistas a buscar y proponer las soluciones más adecuadas que permitan el incremento sostenido de la productividad del trabajo.

Sin embargo, en muchas ocasiones el perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en nuestro país se ha llevado a cabo de forma esquemática a través de la elaboración de proyectos organizativos “integrales” realizados por una sola vez, que por lo general han contemplado, con más o menos profundidad, el análisis de todas las fases del proceso de producción o servicios y de todos los elementos componentes de este sub sistema y que para su implantación requerían de una aprobación previa.

La aplicación de estudios de organización del trabajo permitirá revertir el

deterioro de la correlación salario medio y productividad, integrando la aplicación de un estudio de métodos, procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, con niveles adecuados de seguridad y salud, exigencia ergonómicas, eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores, en consecuencia al incremento salarial que se desarrolla en el país, Suárez, (2010), además permite desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o capacitación de organización y normación del trabajo, procedimientos, modelos de control y guía metodológicas, debido a la sensibilidad que presenta el organismo con la necesidad de la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, para identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, con vistas a elevar la eficacia y la eficiencia en el rendimiento del trabajo, explotando los recursos productivos existentes (MTSS, 2006).

1.7 Normas, leyes y disposiciones

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

Plantea que las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

La política de gestión de las personas en el contexto laboral está regida en Cuba, fundamentalmente, por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y para las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se ha regulado por el Consejo de Estado en su DL 252.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

Por su contemporaneidad y aplicabilidad, en el contexto de la empresa estatal cubana se adopta como punto de partida a Cuesta, (2005) que propone el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión (GRH DPC), que se basa en el modelo de Beer y colaboradores modificado citado por Cuesta, (1997) a partir de la experiencia práctica. Este modelo es funcional por la aplicación de su implícita tecnología de investigación-acción de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando e interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y finalmente se controla esa ejecución en correspondencia con la estrategia empresarial.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en el año 2006 aprueba medidas para aplicarlas de conjunto con los incrementos salariales aprobados, con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo vivo y la Productividad. Entre ellas se encuentran la revisión de calificadores de cargos y su ampliación de perfil *_Resolución 28:2006_* y la voluntad de reiniciar en las entidades los estudios de organización y normación, para lo cual se ha orientado preparar mediante seminarios a los especialistas y técnicos con que cuentan las organizaciones a lo largo del país. En esta etapa de desarrollo se ha definido un marco legal, como es la aprobación de la “Resolución 26:2006 “Reglamento general sobre la Organización del Trabajo”. (González, 2012)

En Cuba se ha definido el término como Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, según las extintas NC-3000/07 y el Decreto 281/07 CECM.

Hoy se habla en Cuba de recuperar el trabajo y de hacer eficiente la economía para sumar esa a las demás fortalezas que posee el país y asegurar así el sostenimiento y la continuidad del socialismo, así lo demuestra la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido, además de introducir el trabajo por cuenta propia luego de su ampliación y flexibilización, así como las nuevas formas de gestión –el arrendamiento y el usufructo- , como parte de la actualización del modelo económico cubano .(MTSS, 2011).

El sistema de gestión del capital humano en Cuba se integra orgánicamente al sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto 281 del 2007, así como se regula por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en sus disposiciones jurídicas.

En el Sistema de Gestión de Capital Humano se interrelacionan los elementos de las normas, procedimientos acciones de dirección porque éstas últimas se ajustan a las legislaciones vigentes que regulan, con sus pasos establecidos a cada uno de los sistemas. Ej. Las ISO – 9000: 05 (Calidad), ISO -3000: 07.

En opinión de la autora de la presente investigación, aunque la familia de normas NC 3000- 3001- 3002 / 2007 están derogadas constituye una herramienta metodológica para que toda organización diseñe su Sistema Integrado de Capital Humano, regulando aspectos como vocabulario, requisitos e implementación de los módulos que lo componen, siendo uno de ellos precisamente, el correspondiente a la Organización del Trabajo.

Las normas y normativas de trabajo recientemente aprobados son de obligatoria utilización en las entidades laborales estatales, para garantizar la organización del trabajo, la planificación de la producción, el número de trabajadores etc. (Decreto Ley 116/2014 “Código del Trabajo”).

1.8 Conclusiones parciales

Luego de realizar el marco teórico referencial, se puede concluir que:

1. Dentro de la gestión empresarial, es la gestión de sus recursos humanos (GRH) un aspecto de relevante importancia para el logro de los objetivos propuestos a partir de la misión y visión definidas en cualquier organización.
2. Como parte de las actividades claves de la gestión de los recursos humanos se encuentra la organización del trabajo, actividad encargada de garantizar la necesaria eficacia y eficiencia en el uso de este importante recurso en la organización.
3. Un gran número de autores han abordado la temática de la organización del trabajo como parte de su quehacer científico a lo largo de los años desde principios de siglo XX hasta la fecha, sin embargo en lo relacionado con los

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

procedimientos, métodos y técnicas de investigación sobre la organización del trabajo estos se han mantenido relativamente inamovibles hasta los días de hoy.

4. Se hace necesario rescatar, dentro del sistema empresarial cubano, todo lo concerniente a la organización del trabajo dentro de la GRH, pues a pesar de que están establecidas todas las pautas a seguir en términos de regulaciones, normas y leyes, su implementación práctica no alcanza las expectativas planificadas.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V.C.

2.1 Introducción

Los estudios de organización del trabajo permiten un registro y análisis sistemático de todo lo que deba ser perfeccionado en los procesos que conforman una empresa, para obtener resultados superiores, es decir, agotar las reservas de productividad e integralidad, sistematicidad y participación activa de los trabajadores en la realización de los mismos, Marsan et al., (1987). Todo lo anterior con la visión de la mejora continua, el cual no es un mecanismo que funciona por decreto, o se implanta con todo tipo de restricciones, es una metodología, es una herramienta compleja, es un procedimiento de gestión de los procesos, que se basa en principios tales como la participación y la sistematicidad, pero sobre bases nuevas de dirección (Alhama, 2008). Por tal razón el objetivo de este capítulo es mostrar la situación en que se encuentra el sistema de organización del trabajo en la EPPA V.C específicamente en la UEB Producciones Especiales.

2.2 Caracterización de la empresa objeto de estudio

La Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, es una entidad creada desde el año 1978, con personalidad jurídica propia, subordinada al Órgano de la administración del Poder Popular Provincial.

Actualmente se trabaja con una estructura de dirección amparada por la Resolución 630 del 2012. Todo lo anterior responde a las existencias actuales del proceso productivo, al control que el mismo requiere y la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Subordinación: Órgano de la Administración del Poder Popular de Villa Clara.

Actividad Económica Provincial.

- Sector: Producción.
- Rama: Alimenticia.

Desde hace muchos años los productos derivados de la harina de trigo se han convertido en componente insustituible de la alimentación en Cuba y su

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

consumo se generalizó a toda nuestra población con el triunfo de la revolución en 1959.

La Empresa Provincial de Producción de Alimentos constituye un eslabón importante en la cadena de empresas que pertenecen a la Industria Alimentaria, la cual además de dedicarse a las producciones que se derivan de la harina de trigo ha ampliado su espectro a otros productos, lo que ha posibilitado inserción en el mercado tanto en moneda nacional como en el de la divisa así como contribuir al plan alimentario que lleva a cabo el país.

Se cuenta para el desarrollo de todas las actividades tanto productivo, de servicio, apoyo y administrativa con un total de 235 centros, con una plantilla aprobada de 2619 trabajadores desglosados en las diferentes categorías ocupacionales de la siguiente forma, ver Tabla 2.1

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional de la EPPA

Operarios	Servicios	Administrativos	Técnicos	Cuadros	Total
1811	400	5	314	89	2619

La categoría ocupacional operario representa el 69 % de la fuerza laboral de la empresa, esto obedece a las características del trabajo y a su nivel de complejidad en función del nuestro objeto social, además el número de cuadros según estudio realizado se considera elevado para garantizar la funcionabilidad y racionalidad en las cifras de cargos.

Dentro de las producciones principales se encuentran las siguientes: pan, repostería, galletas de sal, helados, pastas alimenticias, panqué, entre otras.

Misión

Producir y comercializar productos derivados de la harina, destacándose las producciones de pan para la canasta básica, y otras producciones de pan y dulces en lo fundamental para la red gastronómica y organismos, utilizando la tecnología adecuada, con eficiencia y calidad, con un colectivo en perfeccionamiento empresarial, motivado y profesional, dispuesto a garantizar la satisfacción de las crecientes demandas de la población.

Visión

Somos una empresa que aspira a la excelencia en las producciones de pan, dulces y derivadas de harina, eficientes en su gestión, con un Capital Humano preparado para el desempeño de su misión, y con una alta responsabilidad en el manejo del entorno ambiental.

La estructura organizativa de la EPPA (ver anexo 1), representada de forma general, responde a los requerimientos que exige el plan de acción y por consiguiente a la estrategia trazada para dar cumplimiento a los objetivos, existe una estrecha interrelación entre las subdivisiones básicas y auxiliares ya que las áreas auxiliares apoyan y prestan servicios en las unidades empresariales de base, dentro de las UEB relacionadas se encuentra la de Producciones Especiales, la cual será el objeto de estudio práctico de la presente investigación dado los siguientes motivos:

En el periodo 2014 - 2015 han tenido incumplimientos en los indicadores de eficiencia y planes de producción, (la productividad se comportó a un 83 %, el Valor Agregado Bruto al 85.5 %, el promedio de trabajadores 104 % , el salario medio resultó de 456.0 pesos, por debajo de la media del sector y el gasto e salario por peso de Valor Agregado al 106.2 % y a través de diagnósticos actualizados se comprobó que dentro de la UEB los centros productivos que mayor incidencia tienen en estos resultados son la Panadería El Pinto y la Fábrica de Panque Villa Clara, además, devoluciones de productos por problemas de calidad, siendo los ingresos en CUC de la UEB los que se revierten en toda la empresa para el financiamiento de los productos destinados a garantizar y mejorar lo canasta básica, así como a las producciones propias. Además financian el mantenimiento automotor y fabril, la atención al hombre, la compra de productos de aseo y material de oficina, inversiones y reparaciones generales.

Todo lo anterior justifica con creces la necesidad de estudiar el estado de la organización del trabajo en dicha UEB.

2.2.1 Caracterización de la UEB Producciones Especiales

La UEB de Producciones Especiales, se inserta dentro de la vida económica de

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

la EPPA, como la principal fuente de ingresos en moneda libremente convertible, y de hecho constituye una Unidad Estratégica de Negocios vital para el desenvolvimiento general de la Empresa en su totalidad.

En estos años desde la creación de la UEB en 1995, sus productos se han ido posesionando, contando en estos momentos con una gran cantidad de clientes, de los cuales en número (218 en general) el 84.4% son Empresas Estatales Cubanas, el 2.3% representan empresas Mixtas, el 5.0% corresponde a Empresas de Hotelería y Turismo, el 6.9% son Cadenas de Tiendas Recaudadoras de Divisa y el restante 1.4% representa a la Cadena de Tiendas y Mercaditos.

Como principales competidores se pueden mencionar:

Alimentarias de Sancti Spíritus, Cienfuegos y Ciego de Ávila, Cadena Cubana del Pan, Cimex, Cubalse, Cuenta Propias, Lácteos, Nestlé, Productores nacionales y extranjeros de pastas alimenticias.

La UEB de Producciones Especiales está conformada por siete unidades productivas, dos almacenes provinciales, de Materias Primas y Productos Terminados, y la Dirección Administrativa de la Unidad Empresarial, con todo un aparato productivo. La UEB de Producciones Especiales tiene como misión producir y comercializar de forma mayorista, productos derivados de trigo y de maíz, confituras, helados, emparedados y otros productos de la panificación y la repostería, para la comercialización en moneda nacional y CUC

Unidades que la conforman:

Panadería El Pinto: Producir y comercializar pan, y derivados de la harina, con la calidad requerida, para la comercialización en moneda nacional y CUC.

Reposterías El Carmen y el Capuchino: Producir y comercializar dulces, con la calidad requerida, para la comercialización en moneda nacional y CUC.

Fábrica de Pastas: Producir y comercializar derivados de la harina, coditos y fideos con la calidad requerida, para la comercialización en MN y CUC.

Fábrica de Helados Periquín y Caibarién: Producir y comercializar de forma mayorista helados, con la calidad requerida, para la comercialización en moneda nacional y CUC.

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

Panqué Villa Clara: Producir y comercializar de forma mayorista, productos derivados de trigo y de maíz, y otros productos de la panificación y la repostería. Cuentan además con una brigada de transporte la cual brinda servicios de transportación de carga por vía automotor, de todas las materias primas, insumos, suministros y producción terminada a todas las Unidades.

La fuerza laboral de la UEB Producciones Especiales en el año 2014 fue de 192 trabajadores, de ellos, por categoría ocupacional ver tabla 2.2

Tabla 2.2: Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional en UEB

Categoría Ocupacional	Cantidad	% del Total
Operarios	127	66%
Servicios	23	12%
Técnicos	24	13%
Administrativos	4	2%
Cuadro	14	7%
Total	192	

Del total de Trabajadores 122 son hombres y 55 mujeres, representando éstas el 30 % de la fuerza laboral de la UEB.

El personal no vinculado al proceso productivo, representa el 40.2 %, ver figura 2.1

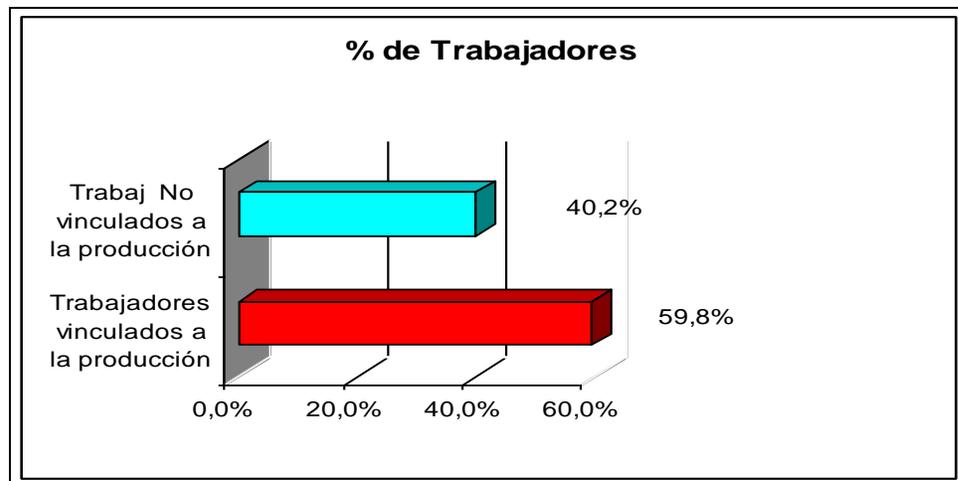


Figura 2.1: Representación de trabajadores vinculados al proceso productivo de la UEB

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

La media del nivel de escolaridad en graduados es decimosegundo grado, como se muestra en la gráfica de la figura 2.2.

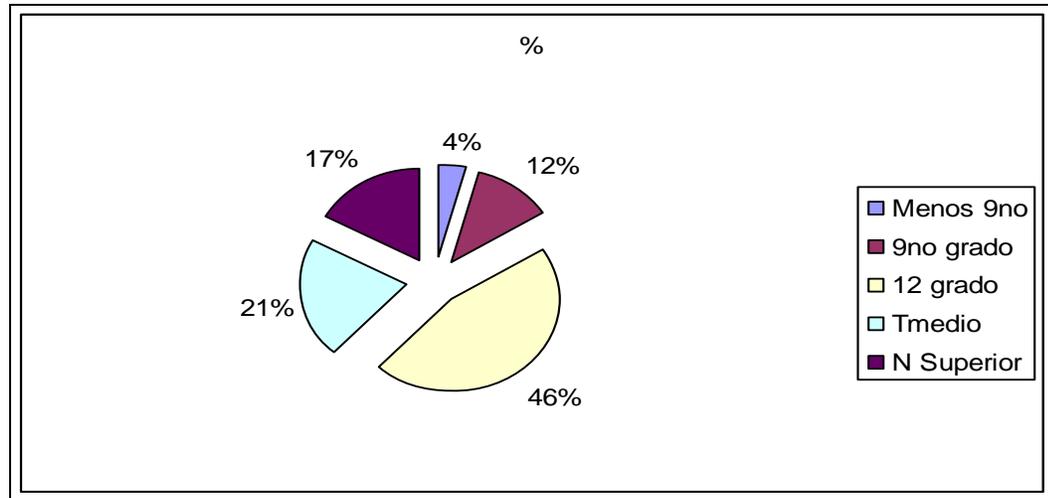


Figura 2.2: Nivel de escolaridad de los trabajadores de la UEB

El nivel escolar se comporta por encima de lo que reflejan los calificadores de cargos para la mayor parte de las ocupaciones que es 9no grado (46% decimosegundo grado), es una fortaleza porque los trabajadores están más calificados.

Para el desarrollo de las funciones cuenta con 192 trabajadores con un rango de edades según se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Trabajadores por grupo de edades

Rango	Menor de 30	De 31-40	De 41-50	De 51-65	Total
Trabajadores	18	35	107	32	192
%	9	18	56	17	100%

Desequilibrio en la distribución por edades, bajo porcentaje de trabajadores jóvenes (9 %), esta UEB es productiva, que trabajan nocturnidad, y por lo que el personal joven es fundamental.

2.2.2 Caracterización de las unidades El Pinto y Panque V.C.

En el caso de la unidad El Pinto el proceso de producción es mecánico –manual, tiene dentro de su cartera de productos la siguiente: pan de diferentes gramajes

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

para el turismo, empresas, entre ellos pan cantolla de 200 gramos, pan perro de 80, 60 gramos, pan bon de 20, 40, 60 y 80 gramos, entre otros.

La unidad Panque V.C el proceso de producción es mecánico – manual, sus principales productos: Pan de distinto gramaje para el turismo, organismos y Panque para la cadena ideal

Un análisis de la plantilla se muestra en los anexos 2 y 3, y las tablas 2.4 y 2.5.

En la Panadería del Pinto se evidencia que el personal no vinculado al proceso productivo dentro de la unidad representa un 39 %, es decir de 31 trabajador, 12 son personal de apoyo e indirecto.

Tabla 2.4: Desglose de la plantilla de cargos de la panadería El Pinto

Unidad	Operarios			Técnicos			Administrativo			Cuadro			Total		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
P. El Pinto	22	5	27		3	3		3	3	1		1	23	8	31

En el caso de la unidad Panque V.C de 38 trabajadores, 19 son no vinculados a la producción representan el 48,7 % del total, por tanto es un problema a resolver en el cálculo de la plantilla

Tabla 2.5: Desglose de la plantilla de cargos de la Fábrica de Panqué

Unidad	Operarios			Técnicos			Administrativo			Cuadro			Total		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Fca Panqué	29	5	34	1	1	2		1	1	1			31	7	38

Una vez caracterizada la UEB Producciones Especiales, con sus respectivas unidades El Pinto y Panque V.C solo resta analizar el procedimiento a utilizar para el desarrollo de la investigación

2.3 Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales

El procedimiento aplicado por (González, 2012) para el diagnóstico, que se muestra en la figura 2.3 se consultó y adecuó a las condiciones específicas del objeto de estudio, específicamente las herramientas a utilizar.

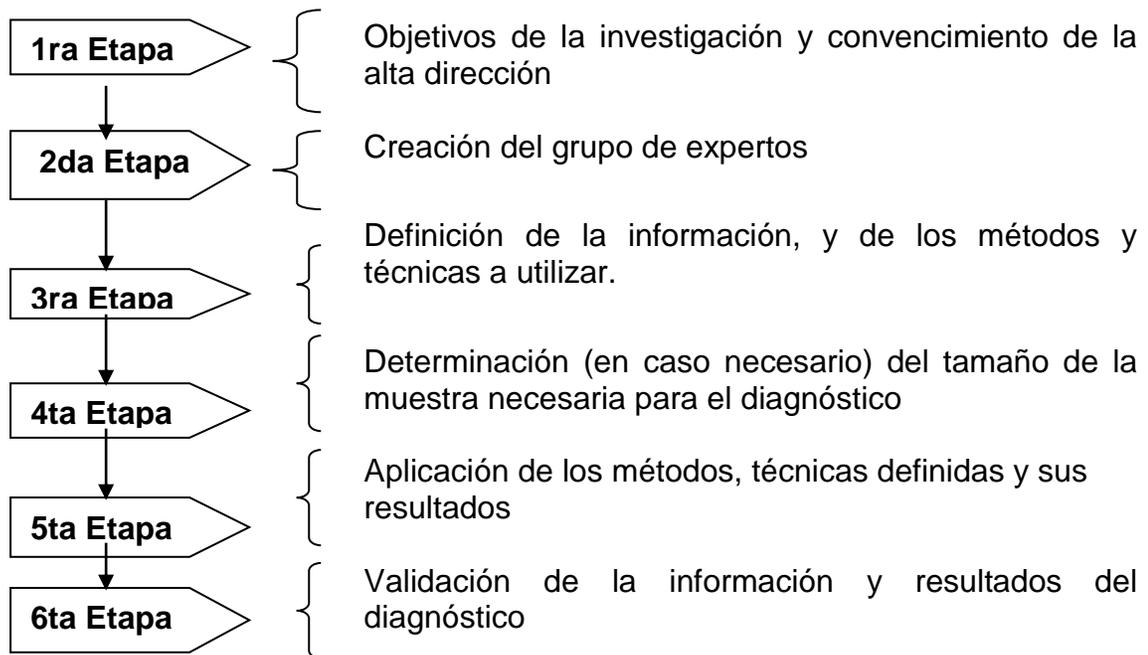


Figura 2.3: Etapas del procedimiento a seguir para el diagnóstico (Fuente, adaptado de (González, 2012))

La esencia de cada etapa del procedimiento para el diagnóstico se explica a continuación:

1ra etapa: Objetivos de la investigación y convencimiento de la alta dirección. Se comienza definiendo quién, cómo, con qué, y cuando se va a realizar.

2da etapa: Creación del grupo de expertos.

Se recomienda para esto la determinación del número de expertos a consultar, utilizándose la expresión 2.1:

$$N = \left[\frac{p(1-p) * k}{i^2} \right] \quad (2.1)$$

Donde:

N = Número de expertos

p = Proporción de error estimado 0.01-0.05

i= Nivel de precisión

K = Constante computarizada

Fiabilidad (%) K

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

99..... 6, 6564

95.....3, 8416

90.....2, 6896

Se define como: $p = 0.01$; $i = 0.10$; para una Fiabilidad de 99% $K=6,6564$

Sustituyendo:

$$N = 0.01(1 - 0.01) * 6.65 / 0.10^2 = 6.60 \text{ aproximadamente } 7 \text{ expertos.}$$

Por otra parte se recomienda capacitar al grupo de trabajo a emplear para aplicar las técnicas, siempre teniendo en cuenta el propósito y el alcance del diagnóstico, que debe abarcar todas las áreas y categorías ocupacionales.

3ra etapa: Definición de la información, y de los métodos y técnicas a utilizar.

Se recopila, consolida y analiza la información para describir el comportamiento de los aspectos a estudiar y sus posibles causas. Se pueden utilizar diferentes técnicas para el levantamiento de la información como son: encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación directa, análisis documental, trabajo en equipo, consulta a expertos, técnicas estadísticas, métodos y técnicas del estudio del trabajo entre otras, todo lo anterior en función de las características del objeto de estudio.

4ta etapa: Determinación del tamaño de la muestra (en caso necesario) para el diagnóstico. Una vez definidos los métodos a utilizar se necesita determinar el tamaño de la muestra que se seleccionará. Luego entonces, para el cálculo del tamaño de la muestra a seleccionar se recomienda utilizar la expresión 1:

Se asume un margen de error de 0.1, con un nivel de confianza de un 95%, donde la proporción estimada de la población es de 0.5.

El cálculo se realiza mediante la expresión 2.2

$$n = \frac{N \cdot Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q} \quad (2.2)$$

Donde:

d: margen de error o desviación del valor real estimado. (0,1)

p: proporción estimada de la población que establecerá un acuerdo determinado sobre el tema a tratar. (0,5)

q: se calcula de la forma siguiente:(0,5)

$$q = 1 - p$$

N = tamaño de la población. (90)

5ta etapa: Aplicación de los métodos y técnicas definidos y sus resultados

6ta etapa: Aquí se acude al trabajo del grupo de expertos con la finalidad de organizar y ponderar los problemas detectadas en aras de viabilizar el trabajo de implementación de las soluciones.

2.4 Implementación del procedimiento de diagnóstico de la organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales

Para la **1ra etapa**, referida a los objetivos de la investigación por la que se realiza el diagnóstico, se definió en: determinar el estado actual del sistema de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales para conocer las debilidades del mismo y poder de esta forma diseñar y aplicar un plan de acción encaminado a resolver las mismas.

El convencimiento de la alta dirección donde se implica a los dirigentes, la dirección de recursos humanos y las organizaciones de masas y políticas, fueron también un aspecto prioritario en este proceso.

En la 2da etapa. Creación del grupo de expertos.

El grupo de expertos se creó con el objetivo de identificar, ordenar, validar y agrupar los problemas y estudiar los resultados de los métodos y técnicas empleados.

La aplicación de las expresiones de cálculo establecidas permitió definir 7 expertos, se seleccionó el grupo de la Dirección de Recursos Humanos, (dos de la empresa y dos de la UEB objeto de estudio), un especialista en seguridad y salud del trabajo, un especialista en producción y un especialista en calidad.

3ra etapa. Definición de la información, y de los métodos y técnicas a utilizar.

En esta etapa fue definida la estrategia de información a obtener, la misma quedó conformada en: estado de la organización de los procesos, estado de la organización del trabajo, condiciones de trabajo, cumplimiento de los requerimientos de calidad, y estado de los de equipos.

Con relación a las herramientas a utilizar se definieron las siguientes:

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

- Encuesta sobre organización del trabajo adaptada de (Rodríguez y otros, 2016), (ver anexo 4).
- Análisis documental: decretos leyes, resoluciones, procedimientos generales aprobados por la empresa, informes y actas del consejo de dirección sobre la actividad de Recursos Humanos e informes de inspecciones realizadas al área por organismos fiscalizadores.
- Entrevistas individuales a directivos: la entrevista se planea y organiza teniendo en cuenta una serie de preguntas predeterminadas concebidas para respuestas abiertas, (ver anexo 5).
- Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano, ver (anexo 6), tomado de Dolan et. Al (2003) y adaptada por (Aguilera, 2012), específicamente el ítems (2.0, 11.0, 12.0, 13.0 y 14.0)
- Trabajo con el grupo de expertos: Utilizado para validar informaciones.
- Lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el DL 281 de 2007, (ver anexo 7) específicamente los ítems relacionados con organización del trabajo, regímenes de trabajo y descanso, disciplina laboral y seguridad y salud del trabajo.
- Lista de chequeo sobre el sistema integrado de capital humano, (Melo, 2002), (ver anexo 8), específicamente el relacionado con la organización del trabajo.
- Análisis de indicadores, fundamentalmente de trabajo y salario.

4ta etapa: Con relación a la determinación del tamaño de muestra, no fue necesario aplicar la expresión definida ya que la entrevista fue realizada a todo el consejo de dirección y el resto de las herramientas al 100 % de la población implicada en cada caso.

5ta etapa: Aplicación de los métodos, técnicas definidos y sus resultados

Como fue explicado con anterioridad el herramental definido fue aplicado en la UEB de Producciones Especiales, específicamente en las unidades El Pinto y Panque V.C.

Los resultados de las diferentes técnicas se muestran a continuación.

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

Resultados de la **revisión documental**, principalmente el acta de consejos de dirección se concluye que no se analiza, dentro de la función de recursos humanos, lo concerniente a la actividad de organización del trabajo, visualizándose un divorcio entre la concepción de los planes de producción y los planes de estudios de organización del trabajo.

El plan anual de los estudios del trabajo no está dirigido al perfeccionamiento de la organización del trabajo, no se realizan análisis de puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial, no se ejecuta una planificación de los recursos humanos, se cubren las plazas vacantes según las necesidades a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidad, no están confeccionados los profesiogramas y perfiles de competencias de los cargos

De la revisión de los informes de las visitas Integrales que se realizan por la dirección de la oficina central de la empresa se pudo constatar que las principales deficiencias que se explicitan están relacionadas con causas externas a la UEB como son la falta de suministros, estado técnico del equipamiento y accesorios de trabajo y como causas internas la violación del proceso tecnológico y la disciplina laboral. Se revisaron las medidas disciplinarias impuestas en el período que se analiza y un 90 % corresponden a las unidades del Pinto y fábrica de Panque.

Con relación a la definición de los procesos de capital humano exigidos en el D.L 281/07, no se encuentra explicitado el relacionado con la organización del trabajo.

En **entrevista** realizada a los directivos se pudo concluir en términos de problemas y coincidencia lo siguiente:

La preparación sobre la temática de organización del trabajo no es la mejor, se reconoce el retroceso que en este sentido ha estado sufriendo la UEB en general, el trabajo burocrático y la operatividad han estado caracterizando esta actividad.

En los consejos de dirección se analiza el funcionamiento del área de capital humano, sin embargo, en lo concerniente a la organización del trabajo no se

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

realizan valoraciones objetivas, en esta área priman las discusiones sobre sistemas de pago, empleo e indicadores de trabajo y salario.

Los planes de estudios del trabajo no se discuten con los trabajadores, además de no ser objetivos, ya que no se hacen de acuerdo al banco de problemas existentes.

La plantilla de cargo no se obtiene a partir de un balance de carga y capacidad, sino que se ha estado utilizando la que tradicionalmente ha existido.

Con relación al **análisis de indicadores** se detectó:

Los pocos estudios de aprovechamiento de la jornada laboral efectuados durante los años 2013, 2014 y primer trimestre del 2015 evidenciaron que las unidades que más problemas presentaron fueron la fábrica de Panque y la Panadería El Pinto. Las principales dificultades se detectaron por falta de carga de trabajo en las operaciones del proceso productivo dado por el nivel de actividad del plan y la capacidad de los trabajadores, existencia de personal en exceso que no responde a la producción planificada sobre todo los no vinculados al proceso productivo.

Una caracterización de la utilización del fondo de tiempo en ambas unidades en el año 2014-2015 se muestra en las tablas 2.6 y 2.7

Tabla 2.6: Utilización del fondo de tiempo en la Panadería El Pinto

Indicador	UM	Año 2014
Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)	h/días	7 874
Fondo de tiempo utilizado (FU)	h/días	7 247
Fondo de tiempo no utilizado (FNU)	h/días	627
Interrupciones días completos: (INT)	h/días	
De ellas:		527
Por problemas organizativos	h/días	62
Falta de Materia Prima	h/días	124
Falta de energía eléctrica	h/días	31
Falta de Transporte	h/días	
Rotura de Equipos	h/días	310

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

Indicador	UM	Año 2014
Lic. Autorizadas por la legislación vigente.	h/días	15
Accidentes de Trabajo	h/días	
Enfermedad	h/días	80
Ausencias injustificadas	h/días	5

En lo que respecta al tiempo no laborado por interrupciones, el análisis de las causas orienta hacia dónde dirigir los estudios, ya que el tiempo perdido por interrupciones como consecuencia de roturas imprevistas refleja el mayor porcentaje de 4.7 % motivado en lo fundamental por la no funcionalidad del plan de mantenimiento.

Tabla 2.7: Utilización del fondo de tiempo en la unidad Panque V.C

Indicador	UM	Año 2014
Fondo de tiempo máximo utilizable (FM)	HD	9652
Fondo de tiempo utilizado (FU)	HD	8600
Fondo de tiempo no utilizado (FNU)	HD	1052
Interrupciones días completos: (INT)	HD	
De ellas:		880
Por problemas organizativos	HD	460
Falta de Materia Prima	HD	
Falta de energía eléctrica	HD	
Falta de Transporte	HD	
Rotura de Equipos	HD	420
Otros	HD	
Lic. Autorizadas por la legislación vigente.	HD	15
Accidentes de Trabajo	HD	
Enfermedad	HD	167
Ausencias injustificadas	HD	5

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

En la utilización del fondo de tiempo las interrupciones por problemas organizativos representan 4.8 %, motivados por falta de agua por contaminación de la cisterna, entre otros y por roturas de equipos 4.4 %, refleja la no funcionalidad del plan de mantenimiento

En las tablas 2.8 y 2.9 se muestra el comportamiento de los principales indicadores económicos en el año 2014

Tabla 2.8: Indicadores de empleo y salario de la Panadería el Pinto

Panadería Pinto	Indicador	U/M	Año 2014		
			Plan	Real	%
	Producción Mercantil	MP	854,7	837,1	97,9
	Valor Agregado Bruto	MP	339,9	315	92.9
	Promedio de trabajadores	U	31	33	106,5
	AJL	%		87.5	
	Gasto de Salario	MP	170	165	97,1
	Productividad(VAB)	P	914	795	87.0
	Gasto Sal/ peso VAB	P	0,5001	0,5238	104,7
	Correlación		1,047		

En los indicadores económicos fundamentales se refleja una baja productividad del trabajo al 87.0 %, aprovechamiento de la jornada laboral 87.5 %, no cumplen con el plan de producción, Valor Agregado, la dinámica del crecimiento de la productividad es menor que la del salario medio por lo que no existe una correlación entre ambos, se paga un salario sin respaldo productivo. El sistema de Pago es por los resultados del trabajo de acuerdo a lo que refleja la Resolución 17 de 2014, sin embargo, en el propio año han sido penalizados al salario los trabajadores de esta unidad en los meses de enero, abril y octubre por incumplimiento de indicadores directivos y formadores.

Tabla 2.9: Indicadores de empleo y salario Fábrica de Panque

Fábrica de Panque		2014		
Indicador	U/M	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	996,3	947,7	95,1
VAB	MP	457,7	395	86,3
Promedio de trabajadores	U	39	40	102,6
AJL	%		83.3	
Gasto de Salario	MP	188.6	192	102,5
Productividad (VAB)	P	978	823	84,1
Gasto Sal/ peso VAB	P	0.4121	0.4861	118.0
Correlación		1,180		

En los indicadores económicos fundamentales se refleja una baja productividad del trabajo al 84.1%, estudios de aprovechamiento de la jornada de trabajo muestran un 83.3 %, no cumplen con el plan de producción, Valor Agregado, la dinámica del crecimiento de la productividad es menor que la del salario medio por lo que no existe una correlación entre ambos, se paga un salario sin respaldo productivo. El sistema de Pago es por los resultados del trabajo de acuerdo a lo que refleja la Resolución 17 de 2014, han sido penalizados al salario los trabajadores de esta unidad en los meses de febrero, mayo, junio, julio y octubre por incumplimiento de indicadores directivos y formadores.

Relacionado con la tecnología se muestra en las tablas 2.10 y 2.11 el estado técnico de la misma, lo cual refleja la difícil situación que con relación al equipamiento presentan ambas unidades, la cual dado el monto de inversión que representa revertir esta situación deberá mantenerse en los próximos años.

Tabla 2.10: Equipamiento de la Panadería El Pinto (año 2014 -2015)

Equipo	Estado Técnico	Observaciones
Sobadora	Regular	Tecnología antigua. Carencia de piezas de repuesto
Revolvedora	Regular	Las piezas de repuesto son importadas y a precios elevados

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

Equipo	Estado Técnico	Observaciones
Horno Eléctrico	Bueno	Las piezas de repuesto son importadas y a precios elevados
Horno Criollo	Regular	Carencia de cujes en el mercado nacional

Tabla 2.11 Estado Técnico de los equipos de la Fábrica de Panque etapa 2014-2015

Equipo	Estado Técnico	Observaciones
Sobadora	Regular	Tecnología antigua. Carencia de piezas de repuesto
Revolvedora	Regular	Las piezas de repuesto son importadas y a precios elevados
Horno Eléctrico	Regular	Las piezas de repuesto son importadas y a precios elevados
Horno Estrella	Regular	Las piezas de repuesto son importadas y a precios elevados

Existe incumplimiento en los indicadores económicos, por incumplimientos de los planes. Los problemas con las materias primas y las roturas afectan, sin embargo cuando estos problemas no se presentan, entonces salen a relucir las deficiencias en la organización de los sistemas de trabajo, causa esta última a la que no se le presta la debida atención.

Resultado de la aplicación de la **encuesta** (ver anexo 4) a los trabajadores de la unidad El Pinto se concluyó:

La mayoría de los ítems fueron evaluados de “parcialmente de acuerdo “, sin embargo, llama la atención que entre el 90 y 100 por ciento de los encuestados tuvieron el siguiente criterio de estos ítems, ver tabla 2.12

Tabla 2.12: Resultados de encuesta unidad El Pinto.

Ítems	Preguntas / Valoración	1	2	3
6	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.			X
13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.			X
14	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			X
16	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.			X

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

Ítems	Preguntas / Valoración	1	2	3
18	La plantilla de cargos aprobada en su unidad responde con las exigencias del proceso productivo			X
19	Se cumple con el mantenimiento y reparación de los equipos			X
20	Tengo conocimiento de que se han realizado estudios de organización del trabajo en el último año en mi unidad			X
21	Existen interrupciones laborales en el proceso de producción	X		

Resultado de la aplicación de la encuesta (ver anexo 4) a los trabajadores de la unidad Panque V.C se concluyó:

La mayoría de los ítems fueron también evaluados de parcialmente de acuerdo, sin embargo, llama la atención que entre el 90 y 100 por ciento de los encuestados tuvieron el siguiente criterio de estos ítems, ver tabla 2.13

Tabla 2.13: Resultados de encuesta unidad Panque V.C.

Ítems	Preguntas / Valoración	1	2	3
3	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.			X
4	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.			X
6	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.			X
13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.			X
14	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			X
16	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.			X
18	La plantilla de cargos aprobada en su unidad responde con las exigencias del proceso productivo			X
19	Se cumple con el mantenimiento y reparación de los equipos			X
20	Tengo conocimiento de que se han realizado estudios de organización del trabajo en el último año en mi unidad			X
21	Existen interrupciones laborales en el proceso de producción	X		

De la aplicación de la **lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano**, (ver anexo 6) aplicada al personal técnico de recursos humanos de la UEB Producciones Especiales se concluyó:

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA Y. C.

En el ítem 2.0 relacionando con la planificación de los recursos humanos, la misma no se realiza sobre la base de métodos y técnicas cuantitativas, lo que trae consigo la no correspondencia de la misma con las exigencias de producción.

En el ítem 11.0 queda evidente que no se realizan encuestas de satisfacción laboral ni se explota lo relacionado con el enriquecimiento del trabajo y el multioficio.

En el ítem 14.0 relacionado con la organización del trabajo se obtuvo un elevado número de respuestas negativas lo que denota una situación muy desfavorable fundamentalmente en la utilización de métodos y técnicas de medición del trabajo como base para determinar normas de trabajo y realizar balances de carga y capacidad.

La aplicación de la **lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el DL 281 de 2007**, (ver anexo 7) aplicada al personal técnico de recursos humanos de la UEB arrojó lo mostrado en la tabla 2.14

Tabla 2.14: Aplicación lista de chequeo.

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
15	Están identificados los procesos y puestos de trabajo claves, que añaden valor o encarecen los costos, y las premisas para la realización de estudios de organización del trabajo.		X		
16	Están definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo.	X			
17	Se han elaborado los planes de estudios de organización del trabajo, realizado diagnósticos y efectuados estudios con la calidad requerida.		X		
18	Están aprobados por el director general los equipos de trabajo responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo.		X		
19	Se han realizado estudios de organización del trabajo y de métodos en las diferentes áreas de la			X	

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
	empresa en los dos últimos años y se puede comprobar la eficiencia de los resultados obtenidos, cumpliéndose con el programa elaborado por la empresa a estos efectos.				
20	Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo.			X	
21	Los tecnólogos e ingenieros, al realizar el proyecto del método o tecnologías, también determinan las normas de trabajo (tiempo) y de consumo.		X		
22	Se han efectuado estudios de normación del trabajo en el último año.		X		
23	Están definidos las actividades y puestos de trabajo que son normables y los normados en la empresa y se chequea periódicamente el cumplimiento de las normas en los consejos de dirección o en las asambleas de brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista. Se han actualizado 100% de las normas de trabajo. El cumplimiento de las normas está entre el 70% y el 130%.			X	
	SOBRE LOS REGÍMENES DE TRABAJO Y DESCANSO.				
29	Está definido, aprobado e implantado el régimen laboral de la empresa, el que se ajusta a lo establecido por el gobierno	X			
30	Se cumplen los horarios establecidos en el régimen laboral (análisis del comportamiento de la jornada laboral) y se han discutido con los trabajadores	X			
31	Tienen registrada la efectividad en el empleo del fondo de tiempo y determinadas las ausencias en que incurre el personal que afectan el tiempo total de trabajo (ausencias injustificadas, ausencias	X			

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
	autorizadas, accidentes de trabajo, enfermedades de menos de tres días y enfermedades de más de tres días).				
	SOBRE LA DISCIPLINA LABORAL.				
75	Esta aprobado por resolución del director general el reglamento disciplinario interno de la empresa.	X			
76	El reglamento disciplinario de la empresa es conocido por los dirigentes y demás trabajadores de la empresa.	X			
77	Ante la ocurrencia de indisciplinas se ha actuado en correspondencia con lo establecido en el reglamento disciplinario interno.	X			
	SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.				
78	Esta elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	X			
80	La empresa tiene identificados y evaluados los riesgos de seguridad y salud en el trabajo y se han tomado las medidas de prevención para la eliminación o minimización de los mismos. Tener elaborados los programas de prevención para las actividades de: Mantenimiento, emergencias, solución de averías, otras que la empresa requiera.	X			
81	Se comunican y divulgan en la empresa los riesgos asociados al trabajo. Se conoce por los trabajadores.	X			
82	Están definidos los programas de prevención, y están en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.	X			

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
85	Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la empresa que lo requieren, lo cual debe aparecer en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.			X	
87	Se planifican y adquieren los Medios de Protección e Higiene.	X			
	PROFESIOGRAMAS.				
93	Se utilizan y actualizan los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa, los que se corresponden con los definidos por la Resolución del Director General de la empresa.		X		
	Total	12	6	4	

Después de aplicada la lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el DL 281, los ítems 15, 17, 18, 21 y 22 no se cumplen, lo que demuestra los problemas existentes en la organización del trabajo, no se realizan análisis de puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial, no se ejecuta una planificación de los recursos humanos, se cubren las plazas vacantes según las necesidades a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidad, denota el poco interés por parte de la entidad en la creación y capacitación de equipos de trabajo para realizar estos estudios, de planificarlos de forma objetiva de acuerdo a las deficiencias presentadas en la actividad fundamental de la UEB que es la producción, no le dan la importancia que requiere una adecuada organización del trabajo, además no están confeccionados los profesiogramas de cargo (perfiles de competencia), por lo que no es posible medir el desempeño eficaz y eficientemente de las funciones y tareas de los empleados. Por otra parte, la aplicación de la **lista de chequeo sobre el sistema integrado de capital humano**, (ver anexo. 8) específicamente el relacionado con la

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

organización del trabajo, aplicada al personal de recursos humanos de la UEB dio como resultado lo mostrado en la tabla 2.15

Tabla 2.15: Resultado de lista de chequeo

Módulo	No.	Pregunta	Criterio	Indicador	Evaluación
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	BAJO	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	BAJO
			MEDIO	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	
			ALTO	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	BAJO
			MEDIO	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	
			ALTO	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	BAJO	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	BAJO
			MEDIO	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores	

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

				muestran polivalencia y realizan multifuncionamiento.	
			ALTO	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	

La aplicación de esta herramienta corrobora los resultados alcanzados con el resto de las técnicas empleadas en cuanto a las deficiencias que presenta el sub sistema de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales de la EPPA.

Resumen de las deficiencias más significativas:

Toda vez que han sido aplicadas las herramientas para detectar los problemas relacionados en la organización del trabajo en las unidades escogidas de la UEB Producciones Especiales, se reúne el grupo de expertos y mediante técnicas de triangulación e interrelación define los problemas más relevantes y coincidentes en términos de :

1. No existe un procedimiento específico dentro del SGICH relacionado con la organización del trabajo
2. Los profesiogramas y/o perfiles de competencias de los cargos no están confeccionados
3. El plan anual de los estudios del trabajo no está dirigido al perfeccionamiento de la organización del trabajo y ello se demuestra en que:

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

- No se realizan análisis de puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial
 - No se ejecuta una planificación de los recursos humanos, se cubren las plazas vacantes según las necesidades a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidad
 - Poco interés por parte de la entidad en la creación y capacitación de equipos de trabajo para realizar estos estudios
4. Las unidades productivas El Panque VC y La Panadería el Pinto, durante el período evaluado, presentaron un bajo aprovechamiento e la jornada laboral y deterioro de los indicadores económicos fundamentales, además de existencia de personal en exceso no vinculado al proceso productivo
 5. No se ejecuta un plan de mantenimiento para evitar las roturas de equipos lo que repercute en las interrupciones laborales
 6. Violación del proceso tecnológico y la disciplina laboral donde el 90 % de las medidas disciplinarias, corresponden a las unidades del Pinto y fábrica de Panque.
 7. No se revisan las normas de trabajo, lo que trae consigo incumplimiento de los planes propuestos, desaprovechamiento de la jornada laboral.
 8. IDesequilibrio en la pirámide de edad, bajo porcentaje de trabajadores jóvenes (9 %), esta UEB es productiva, que trabajan nocturnidad, por lo que el personal joven es fundamental
 9. Deficiencias externas tales como son la falta de suministros, mal estado técnico del equipamiento y accesorios de trabajo.

Etapa 6. Validación de la información y resultados del diagnóstico.

Para la confirmación de las debilidades obtenidas se aplica el Método de Expertos con un análisis de concordancia de Kendall, con el objetivo de determinar las prioridades entre todas las debilidades identificadas, los expertos ponderaron según el nivel de importancia, considerando la puntuación 1 para la debilidad cuya influencia sea la más significativa y 9 para la debilidad que influya de manera menos significativa. Posteriormente se calculó la concordancia Cc según la formulación correspondiente obteniéndose como resultado que la

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en la EPPA V. C.

condición de $Cc \geq 60\%$ alcanzándose esta un buen nivel de consenso de ordenamiento.

Como resultado del análisis se puede concluir que las deficiencias, en orden de mayor a menor influencia a dar solución fueron:

1. No existe un procedimiento específico dentro del SGICH relacionado con la organización del trabajo
2. El plan anual de los estudios del trabajo no está dirigido al perfeccionamiento de la organización del trabajo y ello se demuestra en que:
 - No se realizan análisis de puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.
 - No se ejecuta una planificación de los recursos humanos, se cubren las plazas vacantes según las necesidades a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidad. Poco interés por parte de la entidad en la creación y capacitación de equipos de trabajo para realizar estos estudios.
3. Los profesiogramas y/o perfiles de competencias de los cargos no están confeccionados.
4. Las unidades productivas El Panque Villa Clara y La Panadería El Pinto durante el período evaluado presentaron un bajo aprovechamiento e la jornada laboral y deterioro de los indicadores económicos fundamentales, además de existencia de personal en exceso no vinculado al proceso productivo.
5. No se ejecuta un plan de mantenimiento para evitar las roturas de equipos lo que repercute en las interrupciones laborales.
6. No se revisan las normas de trabajo, lo que trae consigo incumplimiento de los planes propuestos, desaprovechamiento de la jornada laboral.
7. Violación del proceso tecnológico y la disciplina laboral el 90 % de las medidas disciplinarias, corresponden a las unidades del Pinto y Fábrica de Panqué VC.
8. Deficiencias externas tales como son la falta de suministros, mal estado técnico del equipamiento y accesorios de trabajo.

9. Desequilibrio en la pirámide de edad, bajo porcentaje de trabajadores jóvenes (9 %), esta UEB es productiva, que trabajan nocturnidad, por lo que el personal joven es fundamental

A partir de lo anterior están dadas las condiciones para dar solución a los problemas planteados a partir de la conformación del capítulo 3 de la presente tesis.

2.5 Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento de diagnóstico utilizado permitió conocer las principales debilidades existentes en el sistema de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales de la EPPA VC, a partir de la adecuación de un conjunto de herramientas diseñadas para este fin.
2. A través de las técnicas y herramientas empleadas, y al análisis de las mismas por los expertos se pudo comprobar la coincidencia en cuanto a la definición de los problemas detectados indistintamente por el instrumental utilizado, lo cual es una garantía en la validación del estudio realizado.
3. Resultado de la ponderación de los problemas por parte de los expertos, quedo definido, como prioridad y punto de partida para la solución de la problemática, la necesidad de diseñar un procedimiento específico dentro del SGICH relacionado con la organización del trabajo, como punto de partida para la implementación del plan de estudios del trabajo en el objeto de estudio.

CAPÍTULO 3. Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales

3.1 Introducción

A partir de los resultados del diagnóstico realizado al estado de la organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales, se hace necesario dar respuesta a las deficiencias detectadas partiendo del diseño e implementación de un procedimiento específico de organización del trabajo que formaría parte del SGICH para la organización objeto de estudio.

3.2 Diseño del procedimiento de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales

Para realizar el diseño del procedimiento específico de organización de trabajo para la UEB de Producciones Especiales se tomó como base la guía metodológica que se muestra en el anexo 9, adaptada de (Fernández, 2010 y Rosabal, 2011).

Como se puede observar en dicho anexo se parte de las exigencias de los NC ISO 9000 y NC 18 001, y a pesar de estar inhabilitadas las NC 3000, desde el punto de vista referencial, también fueron utilizadas. Es de señalar también la utilización de las guías de procedimiento para la elaboración y control de documentos y registros, procedimiento para las auditorías internas, y procedimiento para el control y tratamiento a productos no conformes, no conformidades y acciones correctivas y preventivas.

Resultado de todo lo anterior quedó conformado el procedimiento específico que se muestra en el anexo 10. El mismo está estructurado de la forma siguiente:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Términos y definiciones
5. Desarrollo
6. Plan de Organización del Trabajo:
7. Responsabilidades

8. Referencias normativas

9. Registros

10. Anexos

A continuación, solo se hará alusión a las etapas 5 (desarrollo) y 6 (plan de organización del trabajo) del procedimiento por ser las que en esencia darán respuesta al problema científico planteado.

Con relación a los epígrafes de la etapa 5 (ver anexo 10), los mismos fueron obtenidos como resultado del diagnóstico realizado en el capítulo 2 de la presente investigación.

Posteriormente se efectuó una reunión conjunta entre los directivos y técnicos del área, dirigentes sindicales y demás trabajadores para evaluar las propuestas de medidas a instrumentar en cada aspecto estudiado.

Resultante de este análisis se conforma el plan de organización del trabajo (etapa 6), el cual se concibe con la aprobación del plan de medidas técnico organizativas por el Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Base y en las Áreas de Regulación y Control, llevándose al Consejo de Dirección de la Empresa, planificando este aspecto dentro del plan temático de los Consejos de Dirección para los años 2016 y 2017. Dicho programa de estudios de organización del trabajo responde a los problemas detectados y se muestra en el (ver anexo 11).

3.3 Implementación de las medidas del plan de organización del trabajo

3.3.1 Confección de los profesiogramas de cargos

Para la ejecución de esta tarea se partió de la utilización del procedimiento propuesto por Cuesta, (2005). Fueron realizados los estudios de análisis y descripción de puestos a un total de 27 cargos, utilizando el modelo que se muestra en el (anexo 12).

Dicho estudio permitió reajustar las funciones y tareas de los cargos a las exigencias actuales de los procesos y por ende garantizar una organización del trabajo más objetiva, partiendo de la definición de funciones, tareas y condiciones de trabajo más acordes a los requerimientos de los procesos.

3.3.2 Cálculo de las necesidades de la fuerza de Trabajo

Para la realización de este estudio se parte de la utilización de la metodología para el cálculo de la plantilla, que aparece en la Resolución 26/2006 del MTSS (Reglamento General sobre la Organización del Trabajo) (MTSS, 2006).

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

Para el personal vinculado a la producción el número de operarios se calcula según el volumen de producción que se requiere para el cumplimiento del plan, la norma y el promedio de cumplimiento de la norma proyectado

Para el personal no vinculado a la producción se hace un análisis de la cantidad de tareas periódicas, eventuales e imprevistas de acuerdo a lo que refiere el plan de trabajo de los mismos

En el año 2016 se ejecutó el procedimiento a seguir con el personal vinculado al proceso de producción (Panadería El Pinto) de un turno de trabajo de elaboración de pan suave de 60 gramos, el mismo constaba con 8 trabajadores, desglosados en:

- 1 Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia.
- 6 Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia.
- 1 Hornero de productos de la Industria Alimenticia.

Resultado del estudio y tomando como base el volumen de producción planificado, el turno de trabajo debía estar conformado por 7 obreros:

- 1 Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia,
- 5 Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia,
- 1 Hornero de productos de la Industria Alimenticia.

Resultado del estudio de método realizado se demostró que, en el caso de los operarios con 5 se realizaban las operaciones de sobado, cortado y pesaje.

La tarifa horaria de salario de un operario A de productos para la Industria alimenticia es de 1.7535, multiplicada por 8 horas y 26 días de trabajo al mes resulta de un salario de \$ 364.73 pesos, al año \$ 4 376.77, sin tener en cuenta el pago por resultados.

Capítulo 3. Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales

Cada turno de trabajo estará conformado por 7 trabajadores vinculados a la producción, por tanto, se ahorran 2 obreros con un ahorro de salario anual de \$ 8 753.54 solo de salario básico.

En cuanto al personal no vinculado al proceso productivo está compuesto por 12 trabajadores, se analizaron los 2 técnicos en gestión económica en cuanto a la cantidad de tareas periódicas, eventuales e imprevistas de acuerdo a lo que refiere el plan de trabajo de los mismos

La dificultad en determinar con precisión la cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales radica en cómo determinar con cierta exactitud la carga de trabajo, pues el otro factor, es decir el fondo de tiempo de un trabajador está definido por el régimen de trabajo y descanso regulado por la ley.

Para determinar la carga de trabajo de un trabajador se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas por él, así como su frecuencia y el tiempo que consume en las mismas, para esto se utilizó (ver anexo 13).

Para la determinación del fondo de tiempo de un trabajador se parte de descontar a la cantidad de días del año los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y sábados no laborables, así como los días de vacaciones.

Por tanto: Fondo de Tiempo = 365 (días al año) – 7 (días feriado o de conmemoración nacional) – 52 (domingos) – 26 (sábados no laborables) – 24 (días de vacaciones) = 256 días = 2048 horas/año.

Luego de obtener la carga de trabajo a través del análisis de funciones y tareas y conociendo el fondo de tiempo se calcula la cantidad de trabajadores necesarios según se muestra en la Tabla 3.1

Tabla 3.1: Calculo de fuerza de trabajo

Cargo	Carga de trabajo h/mes	Carga de trabajo h/año	Fondo de tiempo Ft/año	Cantidad de Trabajadores necesarios	Trabajadores Decididos
Tec A en gestión Económica	270	2970	2048	1.45	1

Capítulo 3. Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales

Cargo	Carga de trabajo h/mes	Carga de trabajo h/año	Fondo de tiempo Ft/año	Cantidad de Trabajadores necesarios	Trabajadores Decididos
Tec en Gestión de la calidad	185	2035	2048	0.99	1

Queda demostrado que en el caso del Técnico A en gestión económica con un trabajador es necesario, el resto de la carga de trabajo del mes puede ser incorporado a los técnicos en gestión económica de la UEB en el cual hay un departamento que se encarga de estas funciones haciendo un ajuste de las tareas.

El salario básico mensual de un Técnico A en gestión económica es de \$ 390.00, y anual de \$ 4 680.00.

Este mismo análisis se realizó al operario auxiliar, los resultados se muestran en la Tabla 3.2

Tabla 3.2: Calculo de fuerza de trabajo

Cargo	Carga de trabajo h/mes	Carga de trabajo h/año	Fondo de tiempo Ft/año	Cantidad de Trabajadores necesarios	Trabajadores decididos
Operario auxiliar	360	3960	2048	1.93	2

Queda demostrado que con 2 operarios auxiliares se realizan las funciones en la unidad.

Salario anual del operario auxiliar \$ 2 820.00.

Concluyendo en la panadería El Pinto, de un total de:

- 28 trabajadores, desglosados en 16 directos y 12 indirectos, resultaron necesarios:
- 24 trabajadores, desglosados en 14 directos y 10 indirectos.

Todo lo anterior con un ahorro de salario anual del orden de los **16 253.54** pesos.

Para el caso del Panque V.C. también fue realizado el estudio resultando un ahorro de **4** trabajadores no vinculados a la producción, con un ahorro de **11 280.0** pesos al año.

De forma general estos 8 trabajadores fueron reubicados en otras UEB, lográndose un ahorro total para la UEB Producciones Especiales de **27 533.54** pesos, en el anexo 2 y 3 se muestra la nueva propuesta de la plantilla en comparación con la anterior

3.3.3 Eliminación o reducción de los tiempos de interrupción

A raíz del estudio de diagnóstico sobre el estado técnico y el mantenimiento que recibían los equipos, realizado por Martínez y Simao, (2015) se diseñó un sistema de MPP. Al aplicar las medidas propuestas a partir del diseño de dicho sistema (ver anexo14), se pretende que aumentarán los niveles de productividad, de eficiencia y eficacia y por consiguiente la competitividad.

Estas medidas son factibles de aplicar desde el punto de vista económico pues el diseño anterior permite tener mayor planificación del mantenimiento contando con una brigada existente en la empresa, además contribuye al logro de un aumento en la estabilidad en el proceso de producción logrando así cumplir con todos los clientes en tiempo y forma. Desde el punto de vista técnico es necesario contar con un personal con conocimientos y habilidades por lo que se hace necesario capacitarlos ya que esto puede generar un obstáculo en el cumplimiento de la propuesta. Desde el punto de vista social es ventajoso para el personal que trabaja en la UEB, ya que su estimulación no se verá afectada por paradas en la producción, para los clientes porque sus pedidos serán entregados en tiempo de manera general, y los directivos que se encargan de la gestión del mantenimiento y el buen funcionamiento de los medios de trabajo concretarán el logro de sus objetivos.

La implementación de este sistema, permitió lograr una disminución en las interrupciones laborales por roturas de equipos, en la siguiente tabla 3.3 se

muestra una comparación en períodos de tiempo de un antes y un después de aplicado el mismo.

Tabla 3.3: Análisis de las interrupciones provocadas por rotura de los equipos.

Unidades	% interrupciones Año 2014	% interrupciones Año 2016-2017	Variación
Panadería El Pinto	4.7 %	1.5 %	- 3.2%
Panqué Villa Clara	4.8 %	1.3 %	- 3.5 %

Como es lógico la disminución en el fondo de tiempo de las interrupciones incide directamente en un mayor aprovechamiento de la jornada laboral en ambas unidades.

Por otra parte, los índices de disponibilidad técnica del equipamiento también arrojó resultados favorables, ver tabla 3.4

Tabla 3.4: Análisis de la disponibilidad técnica del equipamiento.

Unidades	Año 2014	Año 2016- 2017	Variación
Panadería El Pinto	79 % (dato estimado)	88 %	9 %
Panqué Villa Clara	81 % (dato estimado)	91.7 %	10.7 %

3.3.4 Estudios de aprovechamiento de la jornada Laboral

En el año 2016, después de aplicar el procedimiento diseñado se realizan estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en las unidades de producción Panadería El Pinto y Panqué Villa Clara, (ver anexo 15). Teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo estaba racionalizada, confeccionado los profesiogramas de los cargos, diseñado y aplicado un plan de mantenimiento preventivo, mejorado los indicadores de utilización del fondo de tiempo y disponibilidad del equipamiento, los resultados de estos estudios, de forma comparativa, se muestran en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Comportamiento del aprovechamiento de la jornada laboral.

Unidades	Porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral		Variación
	Año 2014-2015	Año 2016-2017	
Panadería El Pinto	87.5 %	95.8 %	8.3 %
Panqué Villa Clara	83.3 %	94.8 %	11.5 %

3.3.5 Análisis de las normas y capacidad instalada

A continuación, se muestran las toneladas de producción que se dejan de producir diariamente, teniendo en cuenta la capacidad instalada con la real del pan de 60 gramos, ver tabla 3.6.

Tabla 3.6: Análisis de capacidades instaladas.

Líneas de producción	Capacidad Instalada (ton)	Capacidad		Capacidad excedente	
		Nominal	Real	Toneladas	Producción pan
Panadería El Pinto	1.64	1.64	1.62	0.02	333
Fábrica de Panqué	2.20	2.20	2.16	0.04	666

En el año 2016 después de realizados los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, se toman los mismos días de observación y se procede a la revisión de las normas en ambas unidades de producción y se utiliza el método analítico investigativo.

$$N_p = JL - (TT + TDNP + TIRTO) / T_o/u$$

$$TT = \text{Tiempo de Trabajo} = 410 \text{ min} = T_o$$

$$TDNP = \text{Tiempo de descanso y necesidades personales} = 30 \text{ min.}$$

$$TIRTO = \text{Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología} = 20 \text{ min.}$$

$$= (410 + 30 + 20) / T_o/u = 460 / 12500 = 0.0328 = 460 / 0.0328$$

Este análisis arroja una norma de producción de 14 024 panes diarios en un turno de trabajo para la panadería El Pinto.

Y para el caso del Panque V.C:

$$N_p = JL - (TT+TDNP+TIRTO) / T_o/u$$

$$(405+30+20)/T_o/u=405/16600 = 0.0244 = 455/0.0244$$

Una norma de 18 647 panes diarios en un turno de trabajo

En la tabla 3.7 se muestra un análisis comparativo para dicha propuesta.

Tabla 3.7: Análisis comparativo de la norma de producción.

Unidades	Norma producción actual (panes /turno)	Norma producción propuesta (panes /turno)	Variación (panes /turno)
Panadería El Pinto	12 500	14 024	1 524
Panqué Villa Clara	16 600	18 647	2 047

Los resultados demuestran que, al aplicar el procedimiento de la organización del trabajo, con un mejor aprovechamiento de la jornada laboral en ambas unidades, racionalización de la fuerza de trabajo, reducción de las interrupciones laborales con el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo, en la Panadería el Pinto incrementa la producción diaria en 1 524 panes diarios, en el Panqué Villa Clara a 2047 panes diarios, repercutiendo favorablemente en los indicadores económicos.

3.3.6 Análisis de la disciplina laboral

Los derechos y deberes de los trabajadores emanan de las propias necesidades prácticas en el cumplimiento de la disciplina del trabajo y quedan plasmados en el código del trabajo Ley 116 (2014) y en el reglamento disciplinario interno de la UEB Producciones Especiales, las principales medidas disciplinarias aplicadas en el Año 2014 en lo fundamental fueron por violaciones de la disciplina tecnológica con el incumplimiento de los regímenes para su realización y la disciplina laboral con el desaprovechamiento de la jornada establecida, situación que se revierte en los años 2016 - 2017 con la aplicación del procedimiento de organización del trabajo. En la tabla 3.8 se muestra dicho comportamiento.

Tabla 3.8: Análisis del estado de las medidas disciplinarias

Unidades	Cantidad de Medidas Disciplinarias		
	Año 2014	Año 2016	Año 2017
Panadería El Pinto	8	2	-
Panqué Villa Clara	10	3	-

3.3.7 Análisis de los indicadores económicos fundamentales

Resultado de haber implementado el procedimiento específico propuesto para la organización del trabajo en la UEB objeto de estudio, a continuación, se muestran los resultados del análisis de los principales indicadores de trabajo y salario en ambas unidades, ver tablas 3.9 y 3.10.

Tabla 3.9: Indicadores de empleo y salario de la Panadería el Pinto

Panadería Pinto	U/M	Año 2014			Año 2016		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	854,7	837,1	97,9	920.0	980.0	104.3
Valor Agregado Bruto	MP	339,9	315	92.9	360.0	390.0	108.3
Promedio de trabajadores	U	31	33	106,5	27	26	100.0
Gasto de Salario	MP	170	165	97,1	165	175	106.0
Productividad(VAB)	P	914	795	87.0	1111.0	1250	112.5
Gasto Sal/ peso VAB	P	0,5001	0,5238	104,7	0,4583	0,4487	97,9
Correlación		1,047			0.979		

Tabla 3.10: Indicadores de empleo y salario Fábrica de Panque

Fábrica de Panque	U/M	2014			2016		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	996,3	947,7	95,1	1020.0	1060.0	104
VAB	MP	457,7	395	86,3	460.0	510.0	111
Promedio de trabajadores	U	39	40	102,6	37	36	97.2

Capítulo 3. Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales

Fábrica de Panque		2014			2016		
Indicador	U/M	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Gasto de Salario	MP	188.6	192	102,5	190	205	108
Productividad (VAB)	P	978	823	84.0	1036	1181	113,9
Gasto Sal/ peso VAB	P	0,4121	0,4861	118,0	0,4130	0,4020	97,3
Correlación		1,180			0.973		

Tabla 3.11: Indicadores de empleo y salario en la UEB Producciones Especiales.

UEB		Año 2014			Año 2016		
Indicador	U/M	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	4800.0	4700.0	97.9	4882.5	5038.8	103.2
Valor Agregado Bruto	MP	2765.0	2365.2	85.5	2800.0	3030.0	108.2
Promedio de trabajadores	U	192	199	104	184	182	98.9
Gasto de Salario	MP	1200.0	1090.0	90.8	1280.0	1380	107.8
Productividad(VAB)	P	1200	990	83.0	1268	1387.0	109.3
Gasto Sal/ peso VAB	P	0.4339	0.4608	106.2	0.4571	0.4554	99.6
Salario medio	P	520	456.0	87.6	579.0	632.0	109.1

En la comparación de los indicadores económicos fundamentales en ambas unidades y la UEB se muestran satisfactorios, incide en los mismos de forma significativa los estudios de organización del trabajo y el cumplimiento del plan de medidas.

En el año 2014 debido al deterioro de los indicadores económicos y a una deficiente organización del trabajo, los resultados en el sistema de pago aprobado según Resolución 17 (2014) del MTSS no fueron satisfactorios, ya en el año 2016 se aprueba un sistema de pago por la Resolución 6 (2016) del MTSS donde se refleja que crece el número de trabajadores estimulados, el salario, la productividad y no se reportan trabajadores penalizados en el salario, ver tabla 3.11 y figura 3.1

Tabla 3.11: Análisis sobre sistemas de pago

Años	Panadería El Pinto			Fca Panqué Villa Clara		
	TA	TE	TP	TA	TE	TP
Año 2014	31	15	16	38	18	20
Año 2016	27	26	0	34	33	0

Donde:

TA: Trabajadores abarcados,

TE: trabajadores estimulados,

TP: Trabajadores penalizados al salario

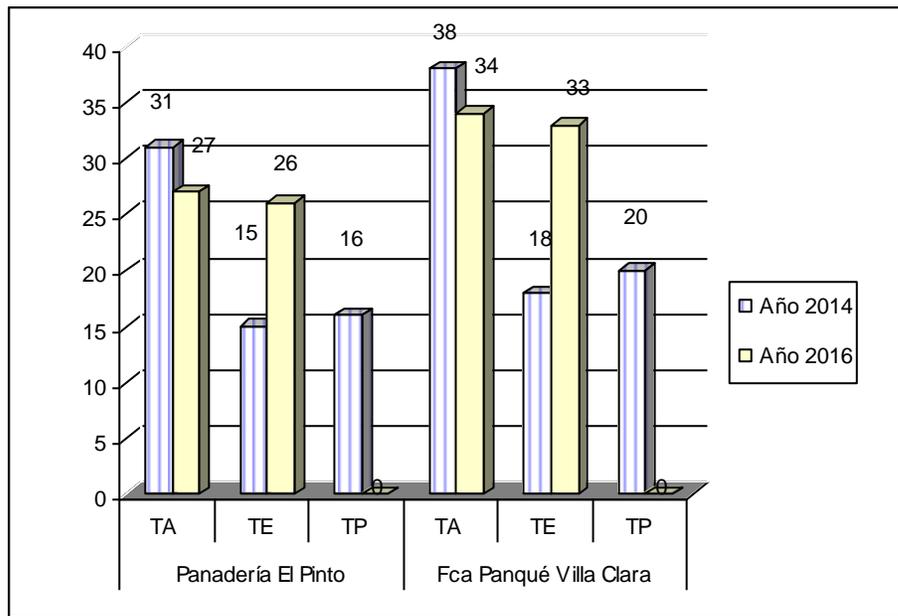


Figura 3.1: Análisis sobre sistemas de pago

3.4 Conclusiones parciales

1. Una vez diseñado el procedimiento específico para la organización del trabajo, como parte del SGICH en la UEB Producciones Especiales, se crearon las condiciones para garantizar un plan de estudios de organización del trabajo

Capítulo 3. Implementación de las soluciones a los problemas de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales

que respondiera a las condiciones objetivas (problemas existentes) en dicha organización.

2. La conformación e implementación del plan de estudios de organización del trabajo se desarrolló según las prioridades por las que fueron definidos los problemas diagnosticados por los expertos, lo cual garantiza un orden lógico en la solución de los problemas detectados.
3. Quedo demostrado el impacto positivo que sobre los indicadores de trabajo y salario tuvieron las diferentes propuestas de soluciones a los problemas detectados durante la implementación del plan de medidas para el perfeccionamiento de la organización del trabajo en el objeto de estudio.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Dentro del SIGCH una de las actividades claves es la organización del trabajo, actividad encargada de garantizar la necesaria eficacia y eficiencia en el uso del recurso humano, sin embargo, se hace necesario rescatar, dentro del sistema empresarial cubano, todo lo concerniente a dicha temática, pues a pesar de que están establecidas todas las pautas a seguir en términos de regulaciones, normas y leyes, su implementación práctica no alcanza las expectativas planificadas.
2. La aplicación del procedimiento de diagnóstico utilizado, a través de las técnicas y herramientas empleadas, y al análisis de las mismas por los expertos, permitió conocer las principales debilidades existentes en el sistema de organización del trabajo en la UEB de Producciones Especiales de la EPPA VC, a partir de la adecuación de un conjunto de herramientas diseñadas para este fin, lográndose demostrar la situación problemática definida en la presente investigación.
3. A partir del diseño del procedimiento específico para la organización del trabajo, como parte del SGICH en la UEB Producciones Especiales, se crearon las condiciones para garantizar un plan de estudios de organización del trabajo que respondiera a las condiciones objetivas (problemas existentes) en dicha organización, garantizando un enfoque proactivo, quedando validada la hipótesis de investigación planteada.
4. Los resultados positivos alcanzados durante el periodo de estudio en los indicadores de trabajo y salario, con la aplicación de las medidas planificadas en el plan de organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales, demostró la factibilidad de la investigación y la solución al problema científico definido.

RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a los problemas relacionados con el reclutamiento y selección del personal joven, aspecto este que está afectando la actual pirámide de edades de la UEB y a los problemas de logística de los suministros, los cuales están incidiendo negativamente en el logro de una efectiva organización del trabajo.
2. Generalizar los resultados de la presente investigación en términos de la aplicación del procedimiento específico de organización del trabajo diseñado, al resto de las UEB de la Empresa Provincial de Productora de Alimentos EPPA V.C
3. Actualizar los diagnósticos de organización de trabajo de forma sistemática (al menos una vez al año) y retroalimentar el proceso de organización a partir del seguimiento de las medidas implementadas y su impacto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aedipe, (1992). "La dimensión humana de la empresa del futuro", Barcelona, Ed. Deusto.
2. Adler, P., (Ed.) (1992). Technology and the future of work, Oxford Univ. Press, Oxford.
3. Aguilera, A., (2012). Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del Capital Humano.
4. Alhama, B., (2008). Organización del Trabajo. Algo más que una tarea. ¿Qué hacer?
5. Altmann, N., Köhler, Ch., y Meil, P., (1992). Technology and Work in German Industry, Routledge, Londres.
6. Becker, G., (1992). La inversión en talento como valor de futuro. Revista Capital Humano No. 153 (marzo). pp. 26. Beer, M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
7. Beer, M., y otros (1989) Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general Texto y casos. Madrid. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
8. Bessant, J., (1989). Microelectronics and change at work, I.L.O., Ginebra.
9. Bustillo, (1994) "La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal", Revista Capital Humano, vol. 73, España, 1994.
10. Cohender, P., y otros (eds.) (1988). L'après-taylorismo. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne, Économica, Paris
11. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252 Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano.
12. Cuesta, A., (1997). "Tecnología de gestión de recursos humanos, Ciudad de la Habana, Editorial ISPJAE, 1997.
13. Cuesta, A., (2005). Modelo de G.R.H – D.P.C Tecnología de GRH. 2da Edición Revisada y Aprobada. La Habana, Editorial Académica.
14. Cuesta, A., (2010). "Tecnología de gestión de recursos humanos", Ciudad de la Habana, Tercera edición, Ed. Félix Varela, 2010.

Bibliografía

15. Decreto N° 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", Gaceta Oficial, Agosto de 2007.
16. De Pablo, A., (1995). Nuevas Formas de Organización del Trabajo una realidad variada y selectiva.
17. Derprosa, (2005). "Memoria Resumen de Actividades y Resultados de la Práctica de Gestión", en [http//gestión indicadores para la mejora](http://gestión indicadores para la mejora) consultado en septiembre 2015.
18. Dolan et. Al (2003). La gestión de los Recursos Humanos. Madrid Ed. Mc Graw-Hill
19. Faloh, (2001). Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa. Volumen a No. La Habana.
20. Fernández, M., (2010). Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Master en Ing. Industrial. UCLV.
21. Fernández, A., (1992). "Las cualificaciones de los trabajadores en empresas españolas con células flexibles de fabricación", Sociología del Trabajo, 16, 3-25.
22. Fernández, A., (1993). "Dinámica organizativa, cualificaciones y clasificación profesional en empresas españolas de alta tecnología", Economía y Sociología del Trabajo, 21/22, 93.
23. Fleitas, S., (2007). Modelando el Proceso de gestión de recursos humanos. CUJAE. CD Red de Capital Humano.
24. González, D., (2012). "Programa de Mejoras en la gestión de los recursos humanos en la UEBC CUBALUB VC". Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de Ingeniería Industrial, 2012.
25. González, L., (2008). "El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable", Cuba Siglo XXI, 2008.
26. Hammer., M y Champy, J. (1994): Reingeniería de la empresa. Editorial Parragón, Barcelona.
27. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los

Bibliografía

- Negocios. Madrid.
28. Innoflex, ,2009 (Nuevas Formas de Organización del Trabajo Informes finales del Grupo Europeo Innoflex y la experiencia española, disponible en <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/03010062.htm> (4 de 35)11/02/2008 11:01:42.
 29. Kern, H. y Schumann, M., (1989). El fin de la división del trabajo, MTSS, Madrid.
 30. Kern, H., y Schumann, M., (1992). "New concepts of production and the emergence of the systems controller", en P, Adler (ed.) Technology and the future of work, Oxford Univ. Press, Oxford.
 31. Macías, C., (2005). "Diagnóstico técnico - organizativo desde una perspectiva de la gestión del Conocimiento ", Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de Ingeniería Industrial, 2005.
 32. Melo, (2002), Ing. Consultor Empresa GECYT. Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano versión 3.0.
 33. Marsán et al., (1987). La organización del trabajo, La Habana, Ed. ISPJAE, 1987.
 34. Marx, C. El capital, Editorial Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1973, t. 1, p. 145.
 35. Mena, L., (2015). "Procedimiento para la distribución del salario en los sistemas de pago por resultado en la empresa militar industrial Comandante Ernesto Che Guevara" Trabajo de diploma.
 36. Merchiers, J., (1991). "L'organisation du travail et la formation dans la métallurgie: Les recherches des dix dernières années", Formation Emploi, 31, 17-32.
 37. Morales, A. (2007). Modelo cubano de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano. Tesis presentada en opción al Título Académico de Doctor en Ciencias en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica., Ciudad de la Habana, 2007.
 38. Morales, A., (2006). "Modelo de gestión de recursos humanos basado en las

Bibliografía

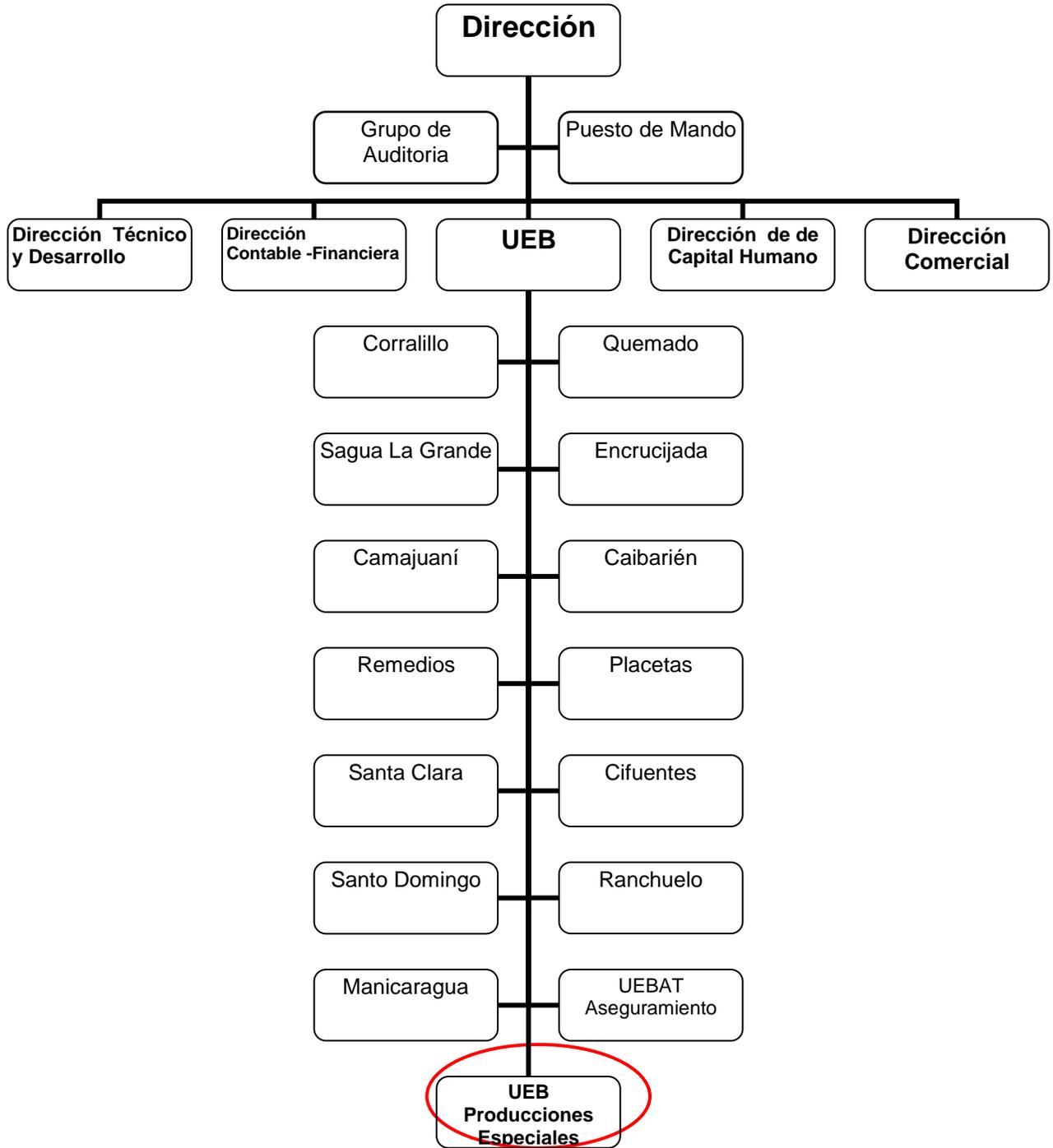
- competencias laborales", Tesis doctoral, Universidad de La Habana, 2006.
39. Morales, A., (2009). CAPITAL HUMANO un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política/ Habana, 2009.
40. MTSS, (2006) "Reglamento general sobre la organización del trabajo" vol. Resolución 26: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006.
41. MTSS, (2006). Indicaciones sobre los objetivos, organización y desarrollo de los activos de productividad en las empresas, 2006.
42. MTSS, (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño. Tabloide Especial año 2007
43. MTSS, (2008). "Revista Gaceta Laboral", No.18, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2008.
44. MTSS, (2008). Resolución 28/06. Implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
45. MTSS, (2011). "Revista Gestión de Capital Humano", No. 3, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2011.
46. MTSS, (2014). Resolución 17/14. Formas y Sistemas de Pago
47. MTSS, (2014). Decreto No. 326 Reglamento del Código del Trabajo.
48. MTSS, (2014). Ley 116. Código del Trabajo.
49. MTSS, (2016). Resolución 6/16. Formas y Sistemas de Pago
50. Niebel, W., (1993). "Ingeniería industrial. Métodos, tiempo y movimientos", México, ediciones Alfa Omega S.A., 1993.
51. Norma Cubana NC 3000- 3001- 3002 / 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano.
52. OIT, (1997). "Introducción al estudio del trabajo", Ginebra, Oficina Internacional del trabajo, 1997.
53. Pérez, otros autores. Revista Universidad y Sociedad vol. 4 No. 1 | Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez | Cienfuegos, enero. "Procedimiento para el mejoramiento de la Organización del Trabajo en procesos Básicos de de Empresas Cubanas " disponible en <http://www.ucf.edu.cu>
54. Publicación de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La

Bibliografía

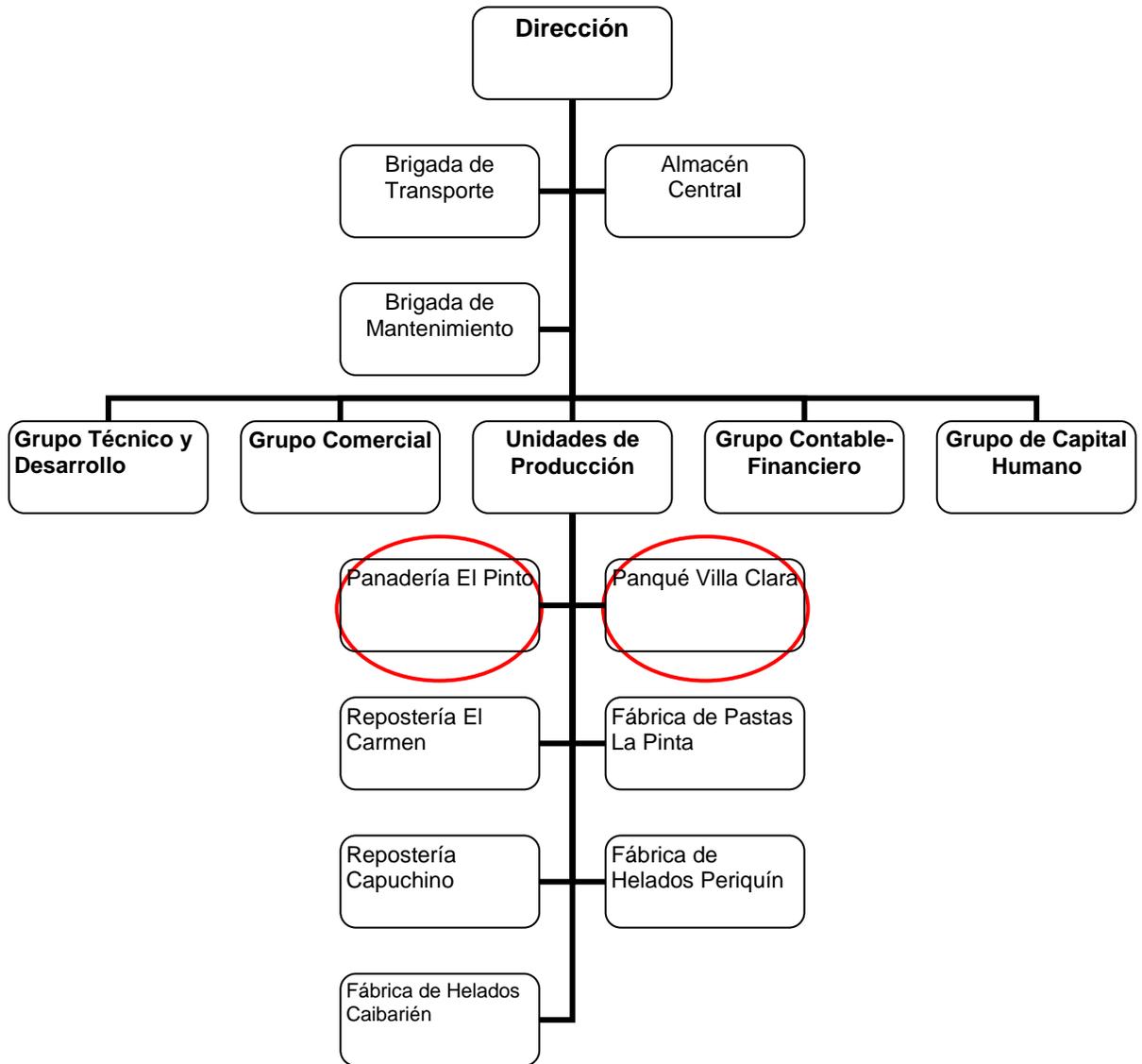
- Revolución Abril 2011. disponible en <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-VI-cong.pdf.10/5/2011>
55. Prieto, C., (1992). "Cambios en la gestión de mano de obra: Interpretaciones y crítica", *Sociología del Trabajo*, 16, 77-101
56. Ramos, (2010) y otros. *Revista Científica Avances. CIGET Pinar del Río Vol 12. No. 4 octubre-diciembre 2010. Perfeccionamiento de los sistemas de organización del trabajo. caso de estudio. empresa eléctrica, Pinar del Río, Cuba.*
57. Rodríguez, (2015) y otros. *Práctica Laboral Diagnóstico Técnico-Organizativo del proceso de elaboración del pan en La Panadería-Repostería "El Pinto*
58. Resolución 630/12. Aprobación de la estructura empresarial EPPA VC
59. Rosabal, F., (2011). "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000 – 3002: 2007 en la Empresa de sistemas automatizados ALIMATIC". Tesis en opción al título de Master en Ingeniería Industrial. UCLV.
60. Streeck, W., (1987). The uncertainties of management and the management of uncertainties: Employment, labor relations and industrial adjustment in the 80's", *Work, Employment and Society*, 1, 3, 281-30.
61. Suárez, M., (2010). "Procedimiento para la gestión de Recursos Humanos en la UEB Grupo Electrónica para el Turismo". Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de Ingeniería Industrial, 2005.
62. Taylor, F W., (1953). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo

ANEXOS

ANEXO 1. Estructura organizativa de la EPPA.



Estructura organizativa de la UEB Producciones Especiales.



ANEXO 2. Plantilla de Cargos. Panadería El Pinto

Descripción/órgano/Cargo/Técnica	Año 2014			Nueva Propuesta Año 2016
	Categoría Ocupacional	Cantidad de Cargos	Grupo Escala	
EPPA. Poder Popular				
UEB Producciones Especiales Panadería- El Pinto				
Administrador	C	1	XII	1
Técnico. A en Gestión Económica	T	2	VIII	1
Técnico en Gestión de la calidad	T	1	VIII	1
Encargado de Almacén	S	1	VI	1
Operario Auxiliar	O	3	III	2
Distribuidores	O	2	IV	2
Ayudante	O	1	II	1
Jefe de Producción	O	1	VII	1
Subtotal		12		10
(Turno de Pan)				
Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	1	VII	1
Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	6	VI	5
Hornero Productos. de la Industria Alimenticia	O	1	VI	1
Subtotal		8		7
Turno de pan				
Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	1	VII	1
Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	6	VI	5
Hornero Productos de la Industria Alimenticia	O	1	VI	1
Subtotal		8		7
Lunchero B	O	3	VII	3
TOTAL		31		27

ANEXO 3. Plantilla de Cargos Fábrica Panqué Villa Clara

Descripción/órgano/Cargo/Técnica	Año 2014			Nueva Propuesta Año 2016
	Categoría Ocupacional	Cantidad de Cargos	Grupo Escala	
EPPA. Poder Popular				
UEB Producciones Especiales Panque Villa Clara				
Administrador	C	1	X	1
Técnico A en Gestión Económica	T	1	VIII	1
Técnico en Gestión de la Calidad	T	1	VIII	1
Controlador - Facturador	A	1	V	1
Mecánico de Mantenimiento B para la Industria Alimenticia	O	1	VII	1
Encargado de Almacén	O	1	VI	1
Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia(Jefe de Brigada)	O	1	VII	1
Operario Auxiliar "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	10	III	6
Distribuidor de productos	O	1	III	1
		18		14
Turno de pan				
Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	2	VII	2
Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	6	VI	6
Hornero Productos. de la Industria Alimenticia	O	2	VI	2
		10		10
Turno de panque				
Maestro "B" de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	2	VII	2
Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	6	VI	6
Hornero Productos. de la Industria Alimenticia	O	2	VI	2
		10		10
TOTAL		38		34

ANEXO 4. Encuesta a Trabajadores.

Diseño de la encuesta.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

	Preguntas	1	2	3
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.			
2	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.			
3	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.			
4	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.			
5	En esta organización valoran mi trabajo.			
6	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.			
7	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.			
8	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.			
10	Mi jefe inmediato superior tiene en cuenta mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.			
11	Mi jefe inmediato superior maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.			
12	Mi jefe inmediato superior posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.			
13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.			
14	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			
	Preguntas	1	2	3
15	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.			
16	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.			
17	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.			
18	La plantilla de cargos aprobada en su unidad responde con las exigencias del proceso productivo			

Anexos

19	Se cumple con el mantenimiento y reparación de los equipos			
20	Tengo conocimiento de que se han realizado estudios de organización del trabajo en el último año en mi unidad			
21	Existen interrupciones laborales en el proceso de producción			
22	Tengo conocimiento de las reglas de seguridad de mi puesto de trabajo			
23	Conozco los riesgos laborales de mi unidad y el plan de medidas para erradicarlos			
24	¿Son adecuadas las condiciones de mi puesto de trabajo? (iluminación, ruido, temperatura, etc.)			

MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERIDAD

ANEXO 5. Entrevista a Directivos

Estimado directivo, con la presente entrevista se tiene como propósito, evaluar el grado de conocimiento que se posee sobre el sub sistema de Organización del Trabajo. Con el fin ante expuesto, es necesario contar con su colaboración, dándole respuesta de la manera más seria y responsable, a las siguientes preguntas.

Gracias por sus criterios y colaboración.

1. ¿La estructura organizativa de RH forma parte de la dirección estratégica elaborada? ¿Por qué?
2. ¿Considera usted que los trabajadores y demás dirigentes, poseen conocimiento mínimo sobre la Organización del Trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Se evalúa y discute en los consejos de dirección la marcha de la gestión de Capital Humano de la empresa y en específico lo referente a la Organización del Trabajo? ¿Con qué frecuencia?
4. ¿Se discuten con los trabajadores el Plan de estudios del Trabajo del año y su cumplimiento? ¿Con qué frecuencia?
5. ¿La plantilla de cargos aprobada en su unidad responde con las exigencias del proceso productivo?
6. ¿Cuáles son los problemas fundamentales que afectan el cumplimiento de los planes de producción?
7. ¿Los planes de mantenimiento a los equipos están establecidos? ¿Con qué frecuencia se realizan?
8. ¿Cuáles son los problemas fundamentales que afectan el cumplimiento de indicadores económicos?
9. ¿Desearía contar con algún material para poder capacitarse en el tema desde su puesto de dirección? ¿Por qué?

ANEXO 6: Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano. Tomado de Dolan et. Al (2003) y adaptada por Aguilera, A. (2012)

Código	Tema/área de auditoria	si	no
1.0	1,0 Análisis del puesto de trabajo 1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo? 1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo? 1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo? 1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo? 1.5 ¿Con que fin se emplean los análisis de puesto de trabajo? 1.5.1 ¿Dotación de personal? 1.5.2 ¿Evaluación del rendimiento? 1.5.3 ¿Formación? 1.5.4 ¿Planificación de la carrera profesional? 1.5.5 ¿Promoción? 1.5.6 ¿Retribución? 1.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?		
2.0	2,0 Planificación de los recursos humanos 2.1 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a; 2.1.1 la necesidad de recursos humanos en conjunto? 2.1.2 la sustitución del personal existente? 2.1.3 los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)? 2.2 ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?		
3.0	3,0 Reclutamiento 3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados? 3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados? 3.2.1 Oficinas de empleo. 3.2.2 Medios de comunicación (prensa, radio). 3.2.3 Recomendaciones de los empleados. 3.2.4 Empresas de cazatalentos. 3.3 ¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento? 3.4 ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento? 3.5 ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación? 3.6 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los		

Anexos

	posibles candidatos?		
4.0	<p>4,0 Selección</p> <p>4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?</p> <p>4.2 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?</p> <p>4.3 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?</p> <p>4.4 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?</p> <p>4.5 ¿Se forma a los entrevistadores?</p> <p>4.6 ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?</p> <p>4.7 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?</p> <p>4.8 ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?</p>		
5.0	<p>5,0 Orientación y ubicación</p> <p>5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?</p> <p>5.2 ¿Incluye la información básica:</p> <p>5.2.1 información sobre la empresa?</p> <p>5.2.2 la estructura u organigrama de la organización?</p> <p>5.2.3 el contrato individual o el acuerdo colectivo?</p> <p>5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?</p> <p>5.4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?</p> <p>5.5 ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?</p>		
6.0	<p>6,0 Retribución directa</p> <p>6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento:</p> <p>6.3.1 individual?</p> <p>6.3.2 de grupo?</p> <p>6.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución?</p> <p>6.4.1 ¿Inequidad interna?</p> <p>6.4.2 ¿Inequidad externa?</p>		
7.0	<p>7,0 Retribución indirecta</p> <p>7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?</p> <p>7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?</p>		

Anexos

	7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?		
8.0	8,0 Evaluación del rendimiento 8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal? 8.2 ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en; 8.2.1 rasgos de personalidad? 8.2.2 comportamientos reales? 8.2.3 resultados? 8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento? 8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a; 8.4.1 los gerentes? 8.4.2 los empleados? 8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación? 8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?		
9.0	9,0 Formación y perfeccionamiento 9.1 ¿Existen programas de formación; 9.1.1 para gerentes? 9.1.2 para profesionales? 9.1.3 para trabajadores? 9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades? 9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento? 9.4 La formación se imparte fundamentalmente; 9.4.1 por formadores internos. 9.4.2 por formadores externos. 9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente; 9.5.1 en el puesto de trabajo. 9.5.2 fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo 9.5.3 fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo. 9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación; 9.6.1 durante la formación? 9.6.2 en el puesto de trabajo? 9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?		

Anexos

10.0	<p>10.0 Gestión y planificación de la carrera profesional</p> <p>10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para;</p> <p>10.1.1 gerentes?</p> <p>10.1.2 empleados profesionales y especializados?</p> <p>10.1.3 empleados semi cualificados?</p> <p>10.2 ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?</p> <p>10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?</p>		
11.0	<p>11.0 Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad</p> <p>11.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?</p> <p>11.2 ¿Existen programas de;</p> <p>11.2.1 ampliación del puesto de trabajo?</p> <p>11.1.2 enriquecimiento del puesto de trabajo?</p> <p>11.2.3 círculos de calidad?</p> <p>11.2.4 gestión de calidad total?</p> <p>11.3 ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?</p>		
12.0	<p>12.0 Relaciones laborales</p> <p>12.1 ¿Existen políticas definidas respecto de;</p> <p>12.1.1 quejas de los empleados?</p> <p>12.1.2 actuaciones disciplinarias?</p> <p>12.1.3 despidos?</p> <p>12.2 ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales?</p> <p>12.3 ¿Existen estadísticas o informaciones sobre los costos de las quejas?</p>		
13.0	<p>13.0 Varios</p> <p>13.1 ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento?</p> <p>13.2 ¿Se actualizan los expedientes de personal?</p> <p>13.3 ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?</p> <p>13.4 ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?</p>		
14.0	<p>14. Organización del trabajo</p> <p>14.1 se realizan balances de carga y capacidad</p> <p>14.2 Se aplican técnicas de registro para representar los procesos</p>		

Anexos

	<p>14.3 se aplican métodos y técnicas para perfeccionar los métodos de trabajo en los puestos.</p> <p>14.4 se realizan estudios de tiempo en la organización.</p> <p>14.5 se analiza el aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores</p> <p>14.6 Se trabaja con estándares o normas de trabajo en la empresa</p> <p>14.6.1 de trabajarse con estándares o normas, son el resultado de la aplicación de métodos y técnicas de medición</p> <p>14.6.2 de trabajarse con estándares o normas, son utilizadas para:</p> <ul style="list-style-type: none">Calcular necesidades de personalPara planificar la producción o los serviciosPara pagar a los trabajadores en los sistemas a destajo <p>14.7 Se combinan los estudios de método con los estudios de tiempo</p>		
--	---	--	--

ANEXO 7. Lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el DL 281 de 2007

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
1	Esta designado un miembro del consejo de dirección de la empresa para dirigir la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.				
2	El director general de la empresa lidera la formulación, implementación de los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano				
3	Esta definida la política para la gestión integrada de capital humano en la empresa, se garantiza que todos los trabajadores la conozcan y dominen y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.				
4	Están identificados los elementos inherentes al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y su interrelación, e implementadas las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.				
5	Se evalúan sistemáticamente los resultados, la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la empresa.				
6	Esta constituido y aprobado por el director general el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.				
7	Esta elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.				
8	Se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades, así como las acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.				
9	Se garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de la documentación establecida en la legislación vigente sobre capital humano.				
10	Están actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados los documentos de la administración de Capital Humano: Se llevan los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes: a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador. b) Índice de morbilidad. c) Control de las ausencias e impuntualidades. d) Control de altas y bajas f) Confección y control de la prenomina de pagos emitidos. g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
11	Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones.				
12	Esta constituido el Comité de expertos y actúa según lo previsto.				
13	Están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.				
14	La empresa utiliza las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.				
	SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.				
15	Están identificados los procesos y puestos de trabajo claves, que añaden valor o encarecen los costos, y las premisas para la realización de estudios de organización del trabajo.				
16	Están definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo.				
17	Se han elaborado los planes de estudios de organización del trabajo, realizado diagnósticos y efectuados estudios con la calidad requerida.				
18	Están aprobados por el director general los equipos de trabajo responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo.				
19	Se han realizado estudios de organización del trabajo y de métodos en las diferentes áreas de la empresa en los dos últimos años y se puede comprobar la eficiencia de los resultados obtenidos, cumpliéndose con el programa elaborado por la empresa a estos efectos.				
20	Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo.				
21	Los tecnólogos e ingenieros, al realizar el proyecto del método o tecnologías, también determinan las normas de trabajo (tiempo) y de consumo.				
22	Se han efectuado estudios de normación del trabajo en el último año.				
23	Están definidos las actividades y puestos de trabajo que son normables y los normados en la empresa y se chequea periódicamente el cumplimiento de las normas en los consejos de dirección o en las asambleas de brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista. Se han actualizado 100% de las normas de trabajo. El cumplimiento de las normas está entre el 70% y el 130%.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
	SOBRE LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO.				
24	Esta elaborado y aprobado por el Director General el procedimiento que organiza el proceso de selección e integración al empleo de los trabajadores a la empresa y se desarrolla este proceso en correspondencia con el procedimiento.				
25	Existe un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinados cargos.				
26	Se cumplen los requisitos de atención y preparación de los recién graduados. Se evalúa periódicamente el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral.				
27	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada por el gobierno.				
	SOBRE EL PERIODO DE PRUEBA.				
28	Se cumple con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.				
	SOBRE LOS RÉGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO.				
29	Está definido, aprobado e implantado el régimen laboral de la empresa, el que se ajusta a lo establecido por el gobierno				
30	Se cumplen los horarios establecidos en el régimen laboral (análisis del comportamiento de la jornada laboral) y se han discutido con los trabajadores				
31	Tienen registrada la efectividad en el empleo del fondo de tiempo y determinadas las ausencias en que incurre el personal que afectan el tiempo total de trabajo (ausencias injustificadas, ausencias autorizadas, accidentes de trabajo, enfermedades de menos de tres días y enfermedades de más de tres días).				
	SOBRE LA IDONEIDAD DEMOSTRADA.				
32	Están definidas las normas de conducta de carácter general, específico y particulares para la determinación de la idoneidad demostrada de cada cargo. Comprobar que se cumple en correspondencia con el reglamento aprobado				
33	El proceso de determinación de la idoneidad demostrada de los trabajadores, se corresponde con lo establecido en el reglamento aprobado por el Director General de la Empresa.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
34	Los comités de expertos funcionan en correspondencia a lo normado y establecido en el Reglamento aprobado en la empresa.				
35	El reconocimiento y aprobación de la idoneidad demostrada se realiza atendiendo a las reglas establecidas en el decreto 281/07.				
36	Está elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y esta desarrollarlo en todos los casos.				
	SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.				
37	Está elaborado y se cumple el plan de capacitación y desarrollo de la empresa, aprobado para el año en curso y su validez práctica para la gestión de la empresa				
38	Están determinados las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.				
39	Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.				
40	Se han elaborado los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la empresa.				
41	Se analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo del capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores. Está aprobado por el Director General.				
42	Está garantizada la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la empresa.				
43	Se han identificado los indicadores y se evalúa el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.				
44	Los directivos, en el último año han participado en acciones de capacitación para ampliar sus habilidades, preparación y entrenamiento para el cambio.				
	SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL SALARIO.				
	Generalidades.				
45	En la estructura salarial de los dirigentes de la empresa no existe igualdad salarial.				
46	En la empresa se está efectuando la retención del 5% del salario devengado por los trabajadores, como contribución especial a la seguridad social, después de haber aplicado el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
47	En la empresa se aplican los calificadores de cargo aprobados				
48	Si la empresa ha diseñado nuevos cargos, estos están aprobados por el director general y se ha elaborado el procedimiento para el diseño de los mismos.				
49	De haber existido interrupciones laborales en el período que se evalúa, se ha aplicado lo establecido a estos efectos.				
50	De existir trabajadores disponibles, verificar si el tratamiento laboral y salarial está en correspondencia con la legislación vigente.				
51	En la empresa se cumple que los cargos por designación, cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, son los aprobados por resolución del Director General.				
52	Verificar que todos los trabajadores de la empresa cobran el salario de la plaza en correspondencia con lo establecido en los calificadores de cargos y la escala única del país.				
53	Si la empresa aplica el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, comprobar si cuenta con la aprobación oficial del Jefe del Organismo o Director de la OSDE, que autoriza este pago a la empresa y que es correcta la aplicación de la escala única y el pago adicional en correspondencia a lo establecido.				
54	La empresa aplica el pago adicional en correspondencia con las aprobaciones que se le han hecho.				
55	Esta constituido el grupo de trabajo para la elaboración de los sistemas de pago por resultados.				
56	Se analizan y discuten las propuestas de sistemas de pago en el consejo de dirección y en las Asambleas de trabajadores.				
57	Esta aprobado el Reglamento de los Sistemas de Pago por el director general de la Empresa.				
58	Los sistemas de pago que se aplican en la empresa se corresponden con el reglamento aprobado por el Director General.				
59	Están diseñados los sistemas de pago teniendo en cuenta la naturaleza y características del trabajo que ejecutan los trabajadores en los diferentes procesos de la empresa.				
60	Define el reglamento de los sistemas de pago la formación y la distribución del salario por resultados.				
61	El criterio de formación y distribución del salario por resultados, logra una diferenciación en el salario a recibir por los trabajadores, en función del resultado individual del trabajo.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
62	Se corresponde la formación del salario por resultados, con lo dispuesto en el sistema de pago.				
63	Se aplica el pago por resultados y sólo de manera excepcional el pago a tiempo, en las situaciones establecidas en la legislación vigente y aprobada por el Grupo Gubernamental.				
	Trabajadores abarcados				
64	Existe correspondencia de los trabajadores abarcados con lo definido en el reglamento de los sistemas de pago.				
65	Todos los trabajadores de la empresa vinculan el salario a los resultados y están acogidos a un solo sistema de pago.				
	Período de evaluación de los indicadores.				
66	El salario se paga contra período vencido y el salario por resultados, se contabiliza en el mes que se hace efectivo el mismo.				
67	No se realizan pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.				
	Certificación del cumplimiento de los indicadores.				
68	Todos los indicadores incluidos en el reglamento de los sistemas de pago, tienen definido el funcionario facultado para certificar su cumplimiento, garantizando que ningún funcionario, por sí solo, certifique los indicadores del sistema de pago donde esté abarcado.				
69	Se elaboran los modelos de certificación del cumplimiento de los indicadores, correctamente, de acuerdo con lo establecido.				
70	Se controla y evalúa periódicamente, en el consejo de dirección de la entidad, la aplicación de cada sistema de pago y su efectividad.				
71	De haber tenido la entidad evaluación deficiente o mal en auditorías, precisar si se cumple con lo establecido en la legislación vigente.				
	Planificación del fondo de salario.				
72	Los elementos del salario que se toman para la planificación son los correctos y dicha planificación se realiza para los 12 meses del año según la plantilla aprobada				
73	Se planifica por cumplir los indicadores formadores hasta el 5% del fondo de salario básico.				
74	El monto del fondo de salario planificado para la empresa se corresponde con la plantilla de cargos y ocupaciones, los pagos adicionales aprobados y la cuantía del pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago, según proceda.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No Procede
	SOBRE LA DISCIPLINA LABORAL.				
75	Esta aprobado por resolución del director general el reglamento disciplinario interno de la empresa.				
76	El reglamento disciplinario de la empresa es conocido por los dirigentes y demás trabajadores de la empresa.				
77	Ante la ocurrencia de indisciplinas se ha actuado en correspondencia con lo establecido en el reglamento disciplinario interno.				
	SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.				
78	Esta elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
79	Esta definida la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la empresa				
80	La empresa tiene identificados y evaluados los riesgos de seguridad y salud en el trabajo y se han tomado las medidas de prevención para la eliminación o minimización de los mismos. Tener elaborados los programas de prevención para las actividades de: Mantenimiento, emergencias, solución de averías, otras que la empresa requiera.				
81	Se comunican y divulgan en la empresa los riesgos asociados al trabajo. Se conoce por los trabajadores.				
82	Están definidos los programas de prevención, y están en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.				
83	El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que se aplica en la empresa se corresponde con lo establecido y aprobado en esta empresa.				
84	Tiene implantado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; cumpliéndose lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
85	Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la empresa que lo requieren, lo cual debe aparecer en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
86	Se definen los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo en la empresa.				
87	Se planifican y adquieren los Medios de Protección e Higiene.				
88	Dentro del plan anual de capacitación la empresa tiene incluida actividades y programas de capacitación para todos los trabajadores en materia de seguridad y salud.				
89	El reglamento de evaluación del desempeño, se aplica en correspondencia con lo establecido para esta actividad.				
90	Antes de comenzar el período evaluativo anual la administración pone en conocimiento de los trabajadores, tanto los indicadores fundamentales establecidos en el reglamento de evaluación del desempeño, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.				

Anexos

No.	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
	SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.				
	ESTIMULACIÓN MATERIAL EN CUC.				
91	Se ha aplicado correctamente la estimulación en moneda libremente convertible, en correspondencia con el reglamento aprobado y la cuantía creada es la correcta.				
	PAGO POR ALTO DESEMPEÑO.				
92	De estar aprobado en la empresa el reglamento de pago por el alto desempeño evaluar la calidad de la concepción de este pago y la calidad en su aplicación.				
	PROFESIOGRAMAS.				
93	Se utilizan y actualizan los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa, los que se corresponden con los definidos por la Resolución del Director General de la empresa.				

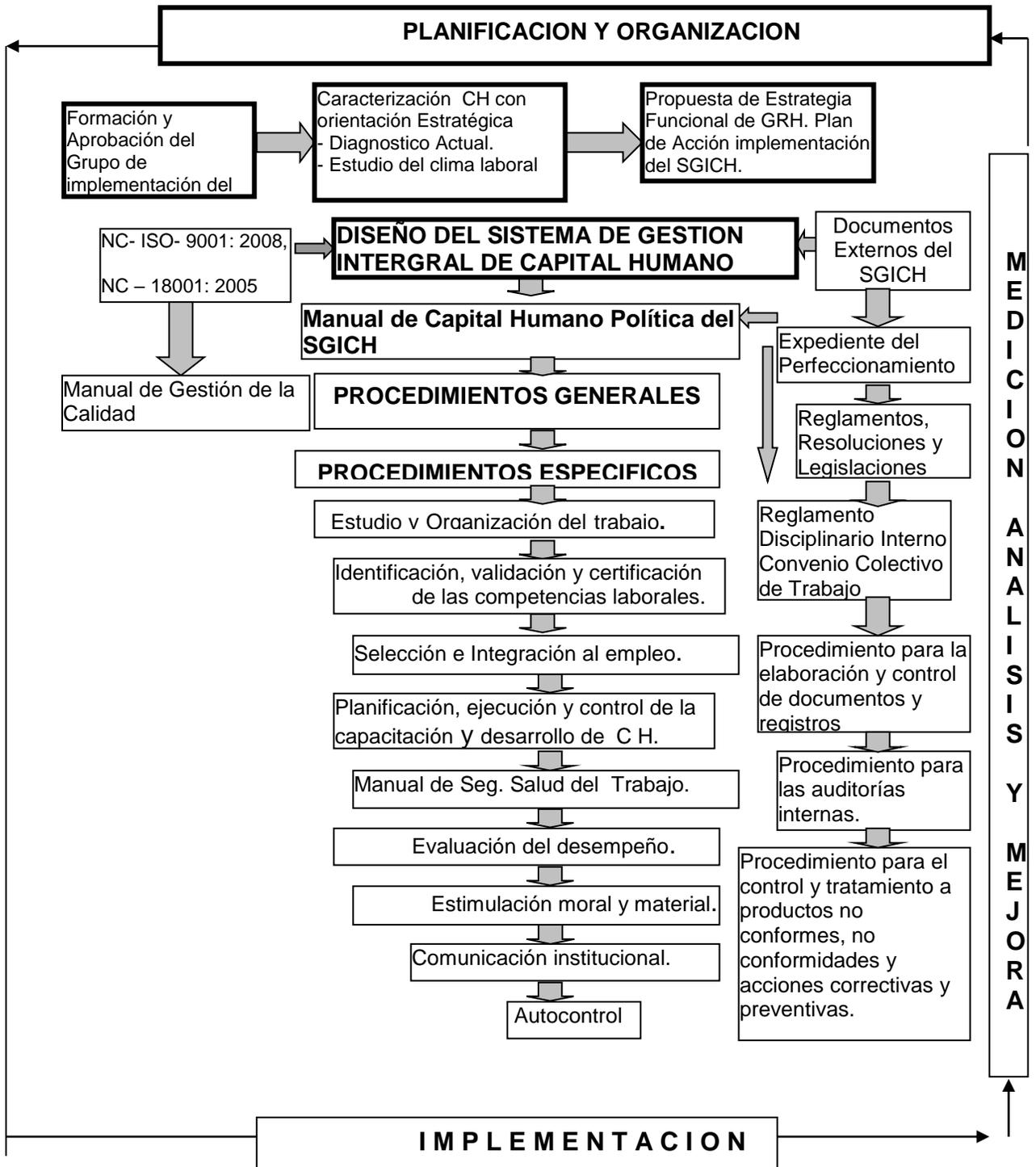
**ANEXO 8. Lista de Chequeo de la Tecnología Diagnóstico de Melo (2002).
Módulo Organización del Trabajo**

Módulo	No.	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	BAJO	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	
			MEDIO	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	
			ALTO	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	
			MEDIO	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	
			ALTO	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	BAJO	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	

Anexos

			MEDIO	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.
			ALTO	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.

ANEXO 9: Guía específica para diseños de procedimientos específicos como parte del SIGCH Tomado de Rosario (2010) y Rosabal (2011)



ANEXO 10. Procedimiento Específico. Organización del Trabajo.



Procedimiento Específico

**Análisis e Implementación de los
Resultados de los Estudios de
Organización del Trabajo**

Código: PEOT-1

1. Introducción

En la elevación constante de la productividad, el aspecto esencial es el fortalecimiento de la Organización del Trabajo mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento.

La Organización del Trabajo en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado, y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos

2. Objetivos

Orientar a la Empresa y Unidades Empresariales de Base (en lo adelante UEB), la elaboración de un programa de perfeccionamiento de cada uno de los elementos de este subsistema, el que les permitirá establecer una política coherente, encaminada a la búsqueda de la eficiencia económica y la eficacia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

3. Alcance

Abarca a las UEB y Empresa.

4. Términos y definiciones

4.1 Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo

4.2 Clima Laboral: Cualidad surgida por la interacción de las condiciones y la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

4.3 Colectivo laboral: Conjunto de personas vinculadas por una determinada actividad laboral, que tienen necesidades e intereses comunes, y mantienen relaciones socio laboral de colaboración, ayuda y responsabilidad mutua, formadas en el proceso de trabajo.

4.4 Condiciones de trabajo: Características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tienen o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

4.5 Ergonomía: Es una ciencia aplicada que estudia el sistema integrado por el trabajador, los medios de producción y el ambiente laboral, para que el trabajo sea eficiente y adecuado a sus capacidades psicofisiológicas, promoviendo su salud, su satisfacción y bienestar.

4.6 Estudio del trabajo: Es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos y establecer normas fundamentadas y actualizadas, de las actividades que se realizan. La organización del trabajo exige una labor permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores.

4.7 Organización del trabajo: Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e interrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Nota: Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

4.8 Participación de los trabajadores: Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

4.9 Procesos de trabajo: Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente.

Nota: Definición adaptada del apartado 2.4.12 de la NC 18000:2005

4.10 Productividad del trabajo: Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

4.11 Puesto de trabajo: Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

4.12 Trabajo: Resultado de la actividad racional del hombre aplicado a la producción de bienes materiales, la comercialización y la prestación de servicios, transformando las materias primas y materiales, y en general interactuando con la naturaleza y la realidad que lo rodea.

4.13 Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

4.14 Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

4.15 Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados

por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

5. Desarrollo

5.1 Estudio del Trabajo:

En la elaboración del Programa de Estudios de Organización del Trabajo, abarcará el mayor universo posible, otorgando las prioridades necesarias y trabajarán en las siguientes direcciones:

- La evaluación de la organización y estructura de dirección de los órganos de regulación y control a nivel de Empresa, UEB y áreas de trabajo, de modo que les permita eliminar niveles de dirección, cargos innecesarios, integrar funciones y ampliar o enriquecer los contenidos de trabajo de los cargos y ocupaciones existentes.
- La evaluación de las necesidades de fuerza de trabajo, en función de los objetivos y planes a ejecutar, lo que debe expresarse en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados.
- La determinación del peso específico de cada puesto dentro del proceso y las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- La elaboración de las plantillas debiendo responder al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida. Su cálculo debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de producción o servicios y los niveles de actividad y de productividad que se deben alcanzar, como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

El estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

El estudio del trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de que es preciso rechazar el desperdicio en todas sus formas de materiales, tiempo, esfuerzo o

dotes humanas y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo porque siempre se hicieron así.

En la realización de los Estudios del Trabajo es imprescindible la participación de los trabajadores, de manera que su contribución al diseño y rediseño de los cargos y los procesos, les permitirá asimilar mejor los cambios y compartir la responsabilidad.

5.2 Utilidad del estudio de la organización del trabajo:

La aplicación de estudios del trabajo, logra resultados equiparables e incluso superiores a los obtenidos en períodos anteriores; permitiendo:

1. Aumentar la productividad del trabajo.
2. Establecer normas de trabajo que sirvan a la planificación y el control eficaz de la producción y los servicios.
3. Comprobar trabajadores existentes que se consideran calificados dentro de la plantilla actual y además aquellos que aún sin tener la calificación se prevé que la adquirirán por medio de planes de formación o desarrollo,
4. Controlar el ausentismo y la fluctuación laboral.
5. Mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo al poner de manifiesto las operaciones riesgosas y establecer métodos seguros.
6. Ahorrar recursos materiales, financieros y humanos por la aplicación correcta del estudio del trabajo.
7. Subsanan las deficiencias de la organización investigando un grupo de problemas.
8. Controlar sistemáticamente el cumplimiento de las medidas derivadas de los estudios de Organización del Trabajo y su expresión en los indicadores económicos, físicos, financieros y otros que permitan su análisis, comparación y establecimiento de acciones para rectificar las desviaciones.
9. Es un instrumento poco costoso y de fácil aplicación.

5.3 Estructura organizativa de la UEB

- La estructura organizativa de la EPPA y UEB Producciones Especiales es como se detalla a continuación: (Anexo a), el mismo se evidencia en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Manual de

Organización y funciones, el cual define las relaciones mutuas y de comunicación que aseguren la racional vinculación de todo el proceso productivo de la organización.

5.4 Composición de la fuerza Laboral

Cuenta con su plantilla aprobada por categoría ocupacional en Operarios, Administrativos, Servicios, Técnicos y Cuadros, al hacer el estudio debe reflejar la composición de la unidad objeto del mismo.

Las actividades a estudiar prioritariamente son la Producción de Alimentos, como la elaboración de Pan, Pastas Alimenticias, Galletas, Dulce entre otros.

5.5 Para la realización del plan de estudio de organización del trabajo es preciso que se cumplan las ocho etapas previstas que se relacionan a continuación:

1. Seleccionar el trabajo o proceso a estudiar.
2. Registrar o recolectar todos los datos relevantes.
3. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico.
4. Establecer el método perfeccionado.
5. Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con lo anterior.
6. Definir el nuevo método correspondiente y su análisis con los trabajadores.
7. Implantar el nuevo método, formando a los trabajadores que correspondan.
8. Controlar la aplicación del nuevo método y el cumplimiento de sus objetivos adoptando las medidas de ajuste necesario

5.6 Fases del Estudio



5.6.1 Etapa 1. Organizativa.

- Reunión de Factores de Dirección:
- Reunión con todos los trabajadores implicados:
- Formación de grupos y preparación del personal:
- Etapa de realización de los estudios

5.6.2 Etapa 2. Realización de los Estudios

- Elaboración del Diagnóstico

Opinión de los trabajadores: Este paso tiene fundamental importancia pues se debe recoger el estado de opinión de los trabajadores para conocer los problemas que existen, sus inquietudes y sus ideas sobre las soluciones.

Indicadores estadísticos: Para el análisis de conjunto del estado de la Organización del Trabajo los indicadores estadísticos se pueden agrupar de la siguiente forma, Nivel de actividad, Nivel de utilidades, Productividad del

Trabajo, Salario Medio, Valor Agregado Bruto, Promedio de trabajadores, Fondo de salario, Gasto de salario por peso de VAB entre otras

Situación actual: En este paso se determinan los tiempos de ejecución de las actividades (tiempo operativo por unidad), las pérdidas de tiempo y sus causas, el aprovechamiento de la jornada laboral, los tiempos para el cumplimiento de funciones periódicas, eventuales, las cargas y las capacidades, etc. Para ello se pueden emplear cualquiera de las técnicas de registro conocidas (Anexo. b y c)

5.6.3 Etapa 3. Evaluación de las medidas

Pasos para el análisis de los resultados de los estudios del Trabajo:

Teniendo en cuenta el resultado de los diferentes problemas que afectan la organización del trabajo en las áreas estudiadas, se elabora un informe del mismo y sujeto a ello se propone un plan de medidas técnico organizativo.

El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- Propuesta de mejora en el flujo productivo,
- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área, mediante los perfiles del cargo.
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de cargos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y carga sostenida para 8 horas de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias,
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral,
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo o de protección, de normas, a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa, teniendo como base la política establecida.

Factibilidad de aplicación: Por lo general se debió haber buscado más de una solución a cada problema y ellas deben evaluarse para argumentar su factibilidad desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia.

Los resultados del estudio van a estar compuestos por la propuesta del nuevo proceso o método de trabajo, para el cual se elabora una descripción escrita, que posibilite su consulta y divulgación y sirva de referencia para la formación y desarrollo de los trabajadores.

- Esta descripción debe contener como mínimo:
 - Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
 - Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, y ergonómicas a garantizar.
 - Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

Una vez culminado el estudio, el equipo elabora el proyecto que incluye todas las medidas a incorporar en la organización y el cronograma de implantación. Se deberá efectuar una reunión conjunta de los directivos y técnicos del área, dirigentes sindicales y demás trabajadores, para evaluar las propuestas de medidas a instrumentar en cada aspecto estudiado. Esta reunión permitirá recoger nuevas propuestas a instrumentar, las que serán incorporadas al proyecto final.

- Después de aprobado el plan de medidas técnico organizativas por el Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Base o en las Áreas de Regulación y Control, se lleva al Consejo de Dirección de la Empresa, planificando este aspecto dentro del Plan temático de los Consejos de Dirección. donde se evaluarán los comportamientos actuales y medida acordada (nuevo método de trabajo, nuevas normas y/o nuevos procedimientos), fijando fecha para la aplicación de la misma

5.6.4 Etapa 4. Implantación

- La proyección de las medidas y la creación de las condiciones necesarias mínimas indispensables deben ser sometidas al análisis de conjunto para que sean objetivas y medibles
- La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararlas bien y garantizar las condiciones necesarias para que

- las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse los aumentos de productividad y eficiencia previstos.
- Para proceder a la implantación de cualquier medida, es necesaria en algunas ocasiones su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva.
 - Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados.
 - Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.
 - El análisis de la situación existente en cuanto a la Organización del Trabajo con vistas a su perfeccionamiento, esta estrechamente vinculado con el análisis que se efectúa sobre los demás Procesos y Procedimientos que tienen que ver con el trabajo Indirecto y los resultados de los procesos productivos en la entidad.
 - Como resultado del estudio podrán establecerse normas, en aquellas actividades que por sus características son susceptibles de normar, lo que requiere su revisión sistemática. Su empleo no debe limitarse a su vinculación con el salario, sino fundamentalmente como mecanismo para la planificación del capital humano

5.6.5 Etapa 5. Control

Establecer un control y análisis de las medidas de organización del trabajo de forma permanente, que posibilite conocer la marcha del programa de medidas, lo que permite adoptar las decisiones que correspondan para erradicar cualquier desviación detectada, así como determinar la incidencia de las mismas en los niveles de producción y productividad alcanzados.

- Los criterios a tener para el control en cuenta son:
 - ✓ Menor costo.
 - ✓ Mayor ahorro de gastos de trabajo.
 - ✓ Mayores niveles de producción o servicios.

Anexos

Los índices se aplican a los resultados obtenidos o factibles de alcanzar, pueden ser:

- ✓ Productividad del trabajo a partir del valor agregado bruto.
- ✓ Índice de utilización de los equipos.
- ✓ Incremento comparativo de la producción y de la productividad entre el método actual y el propuesto.
- ✓ Índice de consumo energético, de consumo de materias primas y materiales.

A los efectos de realizar los estudios de organización del trabajo, será creado un Comité de Estudios de Organización del Trabajo, con Especialistas y Técnicos de las áreas de Producción, Calidad y de Recursos Humanos.

6. Programa de Organización del Trabajo (Anexo d)

Se elabora anualmente un programa que comprende los diagnósticos y estudios de organización del trabajo, la aplicación de las medidas correspondientes y el control de su implantación en cada UEB y centro productivo, de acuerdo a un cronograma que se evalúa trimestralmente.

El Director General es el máximo responsable del control, elaboración, aprobación y aplicación práctica del plan de organización del trabajo.

El plan se analiza con los trabajadores para incorporar sus criterios y promover su participación en la ejecución y el mejoramiento de los procesos, la innovación de los productos y servicios y la elevación de la calidad.

Las medidas de dicho programa deben ser recogidas en el Programa Anual de la Organización.

De acuerdo a las fechas pactadas, se le dará seguimiento al cumplimiento de cada una de las medidas recogidas en el mismo.

Con la ejecución del plan de medidas se pretende lograr un efecto considerable desde el punto de vista económico, repercutiendo en un impacto social. Además de lograr:

- Aumento de la motivación de los trabajadores en la contribución con el resultado.
- Gestión más efectiva de los jefes.

- Servicio con mayor rapidez, eliminando los tiempos improductivos.
- Garantizar cumplir el horario de trabajo sin cometer violaciones.

7. Responsabilidades

Es responsabilidad del Director General:

- Exigir la implantación y cumplimiento de este Procedimiento a partir de su puesta en vigor.
- La aprobación del informe de los resultados de los estudios del trabajo y el plan de medidas propuesto ante el Consejo de Dirección de la Empresa.
- Exigir la implantación y cumplimiento de los resultados de los estudios del trabajo.

Es responsabilidad del Coordinador General del Grupo:

- La elaboración del Plan de Estudios de Organización del Trabajo y su presentación ante el Consejo de Dirección de la Empresa para su análisis y aprobación.
- Organizar y Controlar la ejecución del Plan de Estudios.
- Dar seguimiento al Plan de Medidas aprobado por el Director General.

Es responsabilidad del Director de cada Área de Regulación y Control cumplir con el plan de medidas aprobado para su área.

Es responsabilidad del Grupo de Coordinación de conjunto con el coordinador general que atiende la actividad de Organización del Trabajo en la Dirección de Capital Humano llevar el monitoreo y control del cumplimiento del plan de medidas a través de:

- Chequeo del cumplimiento del plan de mejoras para el incremento de la productividad del trabajo, que se realiza trimestralmente en los Consejos de Dirección.

Es responsabilidad de los Directores de UEB y demás jefes directos a la producción:

- Facilitar la aplicación de este procedimiento en sus respectivas áreas y controlar que se cumpla lo establecido en el mismo.
- Contribuir a la solución de los problemas en los que se encuentre involucrada su área.

8. Registros

A los efectos de este Procedimiento será suficiente el plan de realización de estudios de organización del trabajo, su cumplimiento, el plan de medidas y su seguimiento según conste de las Actas correspondientes.

9. Documentación y archivo

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”

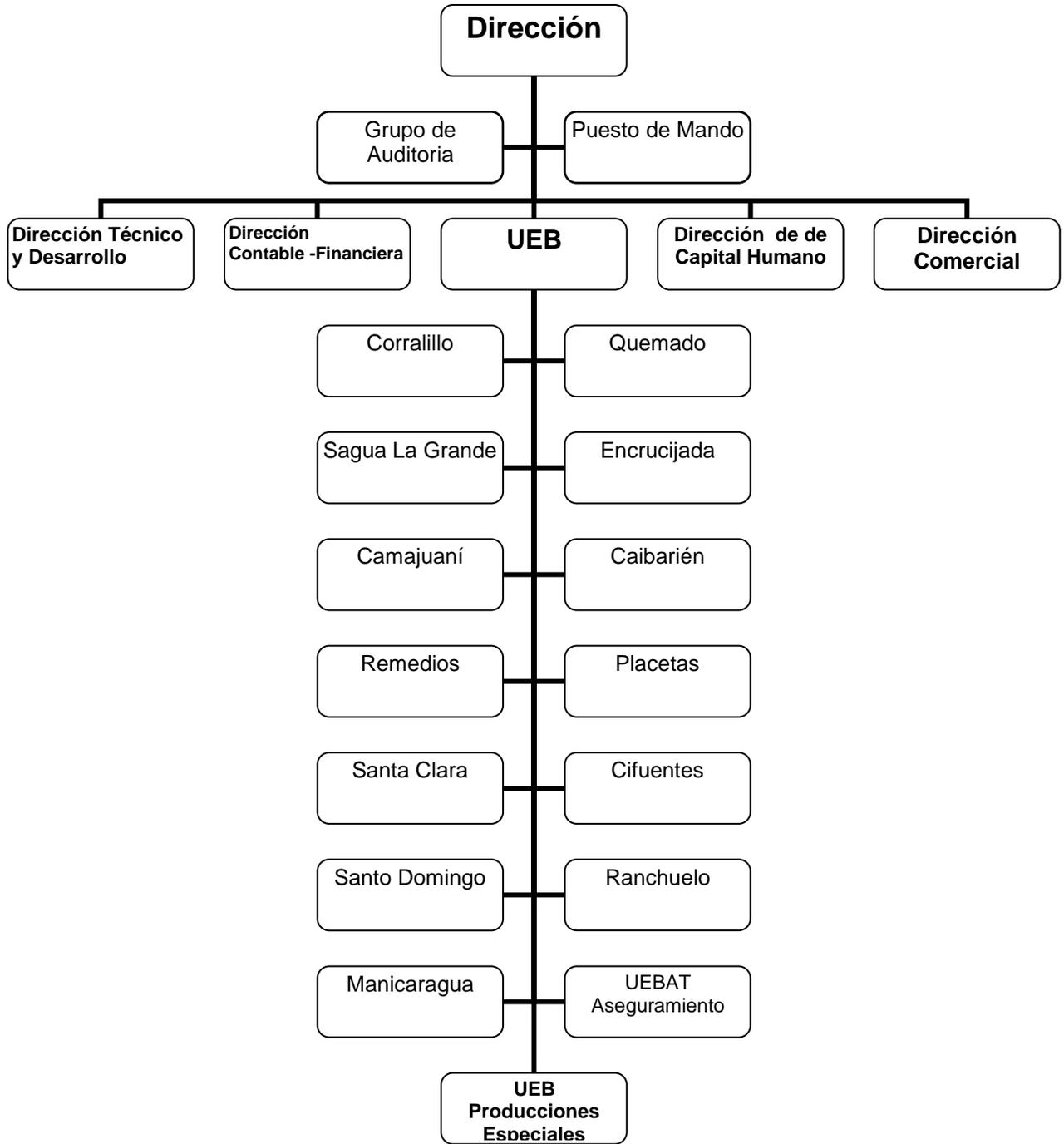
10. Referencias bibliográficas

- Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”
- Resolución No. 60: 2011 Contraloría General de la República Normas del Sistema de Control Interno.
- Resolución 26: 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado				
Revisado				
Aprobado				

11. ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO

Anexo a.- Estructura Organizativa



Anexo b.- Técnicas de Registro que pudieran emplearse en nuestra entidad

Técnicas de Registro que pudieran emplearse en nuestra entidad:

- ✓ Diagramas de Análisis del Proceso.
- ✓ Diagrama del Trabajador en el Proceso.
- ✓ Diagrama de Flujo Informativo.
- ✓ Diagrama del Recorrido del Trabajador.
- ✓ Instrumentos psico-sociales (encuestas y entrevistas).
- ✓ Técnicas e Estudio de Tiempo (Fotografía Detallada Individual, Muestreo por Observaciones Instantáneas, Cronometrajes).
- ✓ Análisis de Funciones y Tareas.

En cada uno de los elementos de la Organización del Trabajo se recomienda diferentes Técnicas de las descritas anteriormente, dependiendo del objeto a estudiar (el objeto de trabajo, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo).

Anexo c.- Métodos y Técnicas de Análisis

Algunos de los Métodos y Técnicas de Análisis que pudieran emplearse en la Organización del Trabajo son:

- Examen Crítico.
- Árboles de Decisión.
- Tormenta de Ideas.
- Método de Expertos.
- Balance de Cargas y Capacidades, Etc.

Es importante destacar que tanto las Técnicas de Registro como de Análisis tienen puntos coincidentes y que por tanto no se deben establecer diferencias

Anexo d.- PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
AÑO _____

Estudios a Realizar	Objetivo	Ejecuta	Áreas a aplicar	Elementos de la Organización del trabajo a tratar	Técnicas a utilizar	Responsable	Fecha de cumplimiento

Elaborado Por: _____

Aprobado Por: _____

ANEXO 11. Programa de Estudios de Organización del Trabajo Año: 2016 – 2017

Estudios a Realizar	Objetivo	Ejecuta	Áreas a aplicar	Elementos de la organización del trabajo a tratar	Técnicas a utilizar	Responsable	Fecha de cumplimiento
Diseño de un Procedimiento de Organización del Trabajo	Establecer el proceder en materia de organización y normación del trabajo	Dirección de Capital Humano	UEB Producciones Especiales		Guía Metodología Adaptada de (Fernández, 2010 y Rosabal, 2011).	Director UEB	Enero 2016
Confección de profesiogramas de cargos	Identificar conocimientos, habilidades, actitudes, características personales y valores que se necesitan para cumplir las funciones y tareas del cargo.	Grupo de Expertos - Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	División y cooperación del trabajo	Establecer las proporciones cuantitativas y cualitativas de las profesiones	Director Capital Humano y Especialistas	Febrero 2016
Cálculo de las necesidades de la fuerza de Trabajo	Determinar el personal necesario en la entidad por categoría ocupacional	Grupo de Expertos - Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	Medición y Normación de los gastos de trabajo	Metodología MTSS, Balance de Carga y capacidad	Director Capital Humano y Especialistas	Febrero 2016
Eliminación o reducción de los tiempos de interrupción	Reducir los tiempos de interrupción	Grupo de Expertos - Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	Organización de los servicios al puesto de trabajo	Diseño de un sistema de mantenimiento planificado preventivo	Director Capital Humano y Especialistas	Marzo 2016

Anexos

Estudios a Realizar	Objetivo	Ejecuta	Áreas a aplicar	Elementos de la organización del trabajo a tratar	Técnicas a utilizar	Responsable	Fecha de cumplimiento
Estudios de aprovechamiento de la jornada laboral	Determinar el tiempo improductivo de la jornada laboral	Grupo de Expertos - Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	Medición y Normación de los gastos de trabajo	Fotografía detallada colectiva	Director Capital Humano y Especialistas	Marzo 2016
Análisis de las normas de trabajo y capacidad instalada de los equipos	Determinar los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización del trabajo.	Grupo de Expertos - Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	Medición y Normación de los gastos de trabajo	Fotografía detallada colectiva,	Director Capital Humano y Especialistas	Marzo 2016
Análisis de los sistemas de pago	Lograr una mayor eficiencia, y mejorar el ingreso salarial de los trabajadores	Grupo Capital Humano	Panadería El Pinto, Fábrica de Panque VC	Organización del salario	Análisis de Indicadores económicos	Director Capital Humano y Especialistas	Marzo 2016

Elaborado Por: _____

Aprobado Por _____

ANEXO 12. Profesiogramas de los cargos

Metodología para el diseño de los perfiles de puestos y competencias

Pasos para realizar la descripción de los puestos y sus perfiles de competencias.

- Identificación general del puesto: comentario de fundamentación
- Recopilación de información sobre el puesto.
- Procesamiento y análisis de la información obtenida.
- Formulación de la descripción del puesto.
- Definición de competencias directivas.
- Elaboración de la matriz de competencia para los puestos directivos

Estos pasos se desarrollan en el Procedimiento diseñado en el Sistema de Capital Humano sobre las competencias laborales.

Anexos

Datos Generales		
Denominación del puesto de Trabajo:		
Área de pertenencia		
Subordinación Directa:		Categoría Ocupacional
Salario MN:	Grupo:	Estimulación
CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD		
Misión:		
Funciones Básicas		
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO.		
Requisitos psíquicos/ personológicos relevantes:		
Ambiente físico:		
Factores de riesgo:		
Equipos y herramientas:		
Medios de protección a utilizar:		
Tipo de responsabilidad:		
Horario de trabajo		
REQUISITOS PERSONALES.		
REQUISITO DE INSTRUCCIÓN	Nivel de instrucción:	
	Formación necesaria:	
	Especialidades Preferentes:	
	Experiencia:	
Otros requisitos y o características personales		

MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES

Cargo:	CONTROLADOR FACTURADOR
--------	------------------------

Anexos

COMPETENCIAS	Indicadores de Comportamiento
a) CONOCIMIENTOS O SABERES	
Calidad	Conocimiento para aplicar los procedimientos de trabajo, registros correspondientes a su área.
Actividad específica	Dominio de la actividad de Facturación así como los precios establecidos para cada producto
SST	Conocimientos de los procedimientos establecido de SST para su puesto
b) HABILIDADES COMUNICATIVAS	
Comunicación oral persuasiva	Capacidad para expresar ideas o hechos de forma clara y convincente
Escucha activa	Capacidad para escuchar atentamente a los demás, interpretar sus mensajes, seleccionar la información importante de una comunicación oral, responder en forma apropiada y generar comprensión mutua.
Comunicación escrita.	Capacidad para emitir mensajes claros y convincentes, y escribir en forma clara y efectiva.
c) HABILIDADES OPERATIVAS. (APTITUDES)	
Capacidad de Gestión	Habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable
Planeación y Control	Capacidad de determinar eficazmente las fases, etapas, metas y prioridades necesarias para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos propuestos por la organización
Análisis Numérico	Capacidad para organizar, analizar y presentar datos numéricos.
Aprendizaje	Capacidad de incorporar nuevos conocimientos y destrezas para emplearlos en su actividad profesional
d) CUALIDADES PERSONALES.	
Integridad:	Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la empresa.
Tolerancia al estrés.	Capacidad de mantener la estabilidad emocional ante fuertes cargas y presiones laborales.
Disciplina	Capacidad de realizar el trabajo acatando las normas y procedimientos establecidos. En cualquier actividad dentro del trabajo se guía por las reglas y procedimientos existentes.
e) HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO	
Sentido de Equipo	Capaz de unirse al grupo en la consecución de metas colectivas, trabajando en forma colaborativa con sus colegas, incentivando a todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta
Colaboración y cooperación	Se preocupa por hacer amistades personales entre los compañeros de trabajo

Anexos

Establecer Vínculos		Disposición a trabajar totalmente integrado a un equipo de trabajo			
Elaborado por:		Firma:	Día	Mes	Año
Aprobado por:		Firma:	Día	Mes	Año
Trabajador que ocupa el cargo:		Firma:	Día	Mes	Año

ANEXO 13. Análisis de Funciones y Tareas

Empresa:

Período

Área:

Cargo:

Nro	Tareas Diarias	Tiempo Horas	Frecuencia	Tiempo Total Hrs
				0.0
				0.0
Subtotal				0.0
Nro	Tareas Periódicas	Tiempo Horas	Frecuencia	Tiempo Total Hrs
				0.0
				0.0
Subtotal				0.0
Nro	Tareas eventuales	Tiempo Horas	Frecuencia	Tiempo Total Hrs
				0.0
				0.0
Subtotal				0.0
Nro	Tareas imprevistas	Tiempo Horas	Frecuencia	Tiempo Total Hrs
				0.0
				0.0
Subtotal				0.0
Nro	Interrupciones	Tiempo Horas	Frecuencia	Tiempo Total Hrs
				0.0
				0.0
				0.0
Total				0.0
De ellas interrupciones				

Nombre y apellidos del trabajador _____

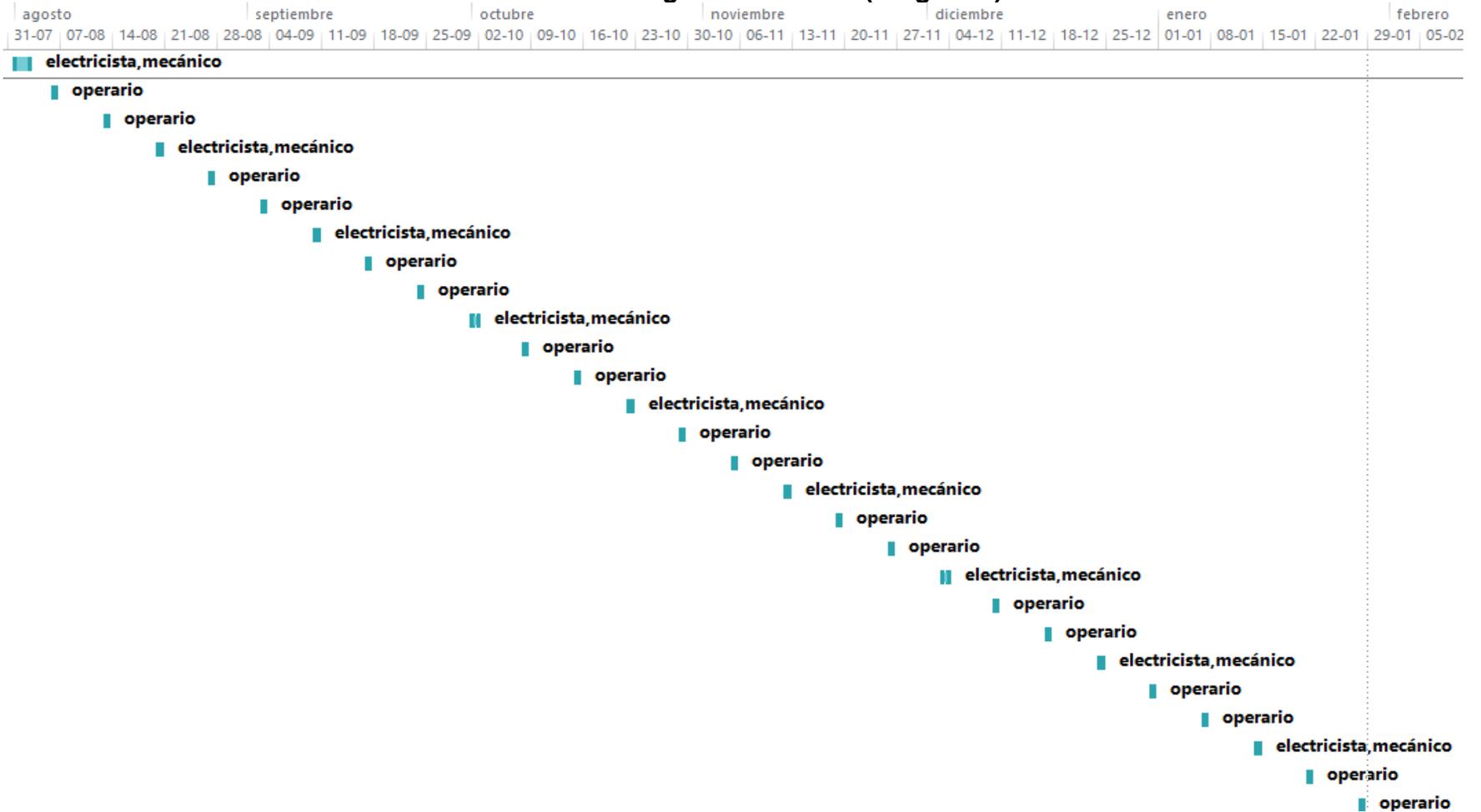
Nombre del Jefe inmediato _____

**ANEXO 14. Planificación del MPP mediante el diagrama de Gantt
(Tabla)**

Anexos

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Reparación general	2 días	lun 01-08-16	mar 02-08-16
Revisión 1	2 horas	sáb 06-08-16	sáb 06-08-16
Revisión 2	2 horas	sáb 13-08-16	sáb 13-08-16
Reparación pequeña 1	5 horas	sáb 20-08-16	sáb 20-08-16
Revisión 3	2 horas	sáb 27-08-16	sáb 27-08-16
Revisión 4	2 horas	sáb 03-09-16	sáb 03-09-16
Reparación pequeña 2	5 horas	sáb 10-09-16	sáb 10-09-16
Revisión 5	2 horas	sáb 17-09-16	sáb 17-09-16
Revisión 6	2 horas	sáb 24-09-16	sáb 24-09-16
Reparación mediana 1	8 horas	sáb 01-10-16	sáb 01-10-16
Revisión 7	2 horas	sáb 08-10-16	sáb 08-10-16
Revisión 8	2 horas	sáb 15-10-16	sáb 15-10-16
Reparación pequeña 3	5 horas	sáb 22-10-16	sáb 22-10-16
Revisión 9	2 horas	sáb 29-10-16	sáb 29-10-16
Revisión 10	2 horas	sáb 05-11-16	sáb 05-11-16
Reparación pequeña 4	5 horas	sáb 12-11-16	sáb 12-11-16
Revisión 11	2 horas	sáb 19-11-16	sáb 19-11-16
Revisión 12	2 horas	sáb 26-11-16	sáb 26-11-16
Reparación mediana 2	8 horas	sáb 03-12-16	sáb 03-12-16
Revisión 13	2 horas	sáb 10-12-16	sáb 10-12-16
Revisión 14	2 horas	sáb 17-12-16	sáb 17-12-16
Reparación pequeña 5	5 horas	sáb 24-12-16	sáb 24-12-16
Revisión 15	2 horas	sáb 31-12-16	sáb 31-12-16
Revisión 16	2 horas	sáb 07-01-17	sáb 07-01-17
Reparación pequeña	5 horas	sáb 14-01-17	sáb 14-01-17
Revisión 17	2 horas	sáb 21-01-17	sáb 21-01-17
Revisión 18	2 horas	sáb 28-01-17	sáb 28-01-17

ANEXO 14. Planificación del MPP mediante en diagrama de Gantt (Diagrama)



ANEXO 15. Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral: Panadería El Pinto

Se realizaron estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en el año 2016 a través de la fotografía detallada colectiva, en un turno de trabajo de elaboración de pan con un horario de 6am –2 PM

La fotografía colectiva se les realizó a los 7 trabajadores 4 operarios, 2 maestros y al hornero.

En el modelo se consignaron los tiempos totales obtenidos por cada uno de los conceptos relacionados con las observaciones realizadas, el total y el promedio, así como el desglose por causas del promedio de las interrupciones no reglamentadas.

$AJL = \frac{TT+TDNP+TIRTO}{JL} * 100$ $TT = \text{Tiempo de Trabajo} = 410 \text{ min} = TO$

$TDNP = \text{Tiempo de descanso y necesidades personales} = 30 \text{ min.}$

$TIRTO = \text{Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología} = 20 \text{ min.}$

$= \frac{(410+30+20)}{480} * 100 = 95.8 \%$

Tiempo de Interrupciones no reglamentadas (TINR)=20 min.

Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral: Panque Villa Clara

Se realizaron estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en el año 2016 a través de la fotografía detallada colectiva, en un turno de trabajo de elaboración de panqué con un horario de 6am-2pm conformado por 6 trabajadores, 1 maestro, 1 hornero, 4 operarios A

En el modelo se consignaron los tiempos totales obtenidos por cada uno de los conceptos relacionados con las observaciones realizadas, el total y el promedio, así como el desglose por causas del promedio de las interrupciones no reglamentadas.

$AJL = \frac{TT+TDNP+TIRTO}{JL} * 100$ $TT = \text{Tiempo de Trabajo} = 405 \text{ min.} = TO$

$TDNP = \text{Tiempo de descanso y necesidades personales} = 30 \text{ min.}$

$TIRTO = \text{Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología} = 20 \text{ min.}$

$= \frac{(405+30+20)}{480} * 100 = 94.8 \%$

Tiempo de Interrupciones no reglamentadas (TINR)=25 min.