



**Universidad de Matanzas**  
**Sede “Camilo Cienfuegos”**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

**“Estudio de organización del trabajo en la Dirección de Trabajo  
y Seguridad Social en Cárdenas”.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Mónica Martínez Montano

Tutor (a): MSc. Eimy García Rodríguez

Matanzas 2021

## **Declaración de autoridad**

Yo, Mónica Martínez Montano, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos" a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

---

Mónica Martínez Montano.

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

_____ Presidente del Tribunal	_____ Firma
_____ Secretario del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de  
2021.

## **Pensamiento**

El trabajo no debe mirarse solo por la importancia económica que signifique en el día de hoy para el Estado, el trabajo fundamentalmente es el factor que desarrolla la conciencia de los trabajadores más que ningún otro...

*- Che*

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a mi mamá y a mi tía por el apoyo y el sacrificio realizado para que yo pudiera crecerme y ser alguien en la vida, por ser mi inspiración, reconocer mis esfuerzos y levantar mi autoestima, por la dedicación, entrega y la confianza que siempre han depositado en mí y que sepan que el mérito de haber llegado hasta aquí es únicamente de ellas.

**Con mucho amor y cariño**

*Su niña.*

## **Agradecimientos**

Agradecer es una tarea demasiado difícil más aun cuando el espacio es limitado y son tantas las personas que ayudaron a cumplir uno de los sueños más grandes de nuestra vida, pero no podía dejar de mencionar:

A mi mamá y a mi tía que siempre soñaron este momento tanto como yo, por confiar en mí y apoyarme día a día, por estar siempre ahí cuando las necesité, en fin, por quererme tanto.

A mi padrastro por de alguna forma estar ahí.

A Leidys Martínez, Claudia Jiménez, Mariam Martín y Ailec Miguel por ser unas amigas incondicionales y fantásticas que me han ayudado siempre que lo he necesitado.

A todos los trabajadores de la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas que de una manera u otra aportaron su granito de arena en la conformación de este trabajo.

A mi tutora por todo el apoyo, la ayuda y el conocimiento que me ha aportado.

A todos los profesores que han contribuido a mi formación como profesional.

A todas aquellas personas que de una manera u otra me ayudaron en la confección de este trabajo.

*Muchas Gracias*

## Resumen

El presente trabajo se realiza en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del municipio de Cárdenas, con el objetivo proponer un procedimiento para el estudio de organización del trabajo en el proceso de despacho de las plazas de trabajo que se realiza en la Subdirección de Empleo, que facilite la identificación y mejora de aquellas deficiencias organizativas que afectan el cumplimiento del servicio brindado que generan colas, cuellos de botella y por ende, descontento en la población que aspira a recibir el servicio. Para lograr este objetivo se parte de una búsqueda bibliográfica sobre el tema Organización del trabajo que permite identificar el procedimiento y las herramientas que más se ajustan. Como resultado de dicha búsqueda bibliográfica se selecciona el procedimiento de Bernal (2012) por el instrumental que propone y su aplicabilidad en procesos repetitivos. El procedimiento propuesto posee un grupo de técnicas y métodos para el análisis del proceso objeto de estudio y el aprovechamiento de la jornada laboral como: el diagrama de flujo (As-Is), entrevistas, la observación directa, la fotografía colectiva, cronometraje de operaciones, la tormenta de ideas, el método Kendall y el diagrama causa – efecto. Con la aplicación de estas herramientas se pretende obtener mejoras organizativas que contribuyan a la realización eficaz del servicio brindado a los clientes.

## **Abstract**

The study of organization of work in public administration services, acquires singular importance to guarantee the life and daily activities of citizens and the country. That's why it is necessary to achieve the maximum use of the workforce and increase the installed capacities. For this reason, the present work was carried out in "The Municipal Direction of Work and Social Security" of Cardenas's city with the main objective to propose a procedure for the study of work organization in the work posting process at the Employment Subdirection, which facilitates the identification and improvement of those organizational deficiencies that affect the fulfillment of the service provided that generate queues, bottlenecks and discontent in the population that aspires to receive the service. To achieve this objective, we start from a bibliographic search on the topic Work Organization that allows us to identify the procedure and the tools that best suit. As a result of this bibliographic search, the procedure of Bernal (2012) is selected for the tooling that it proposes and its application in repetitive processes. The procedure that is chosen has a group of techniques and methods for the analysis of the process under study and the use of the working day such as the flow diagram (As-Is), interviews, direct observation, collective photography, timing of operations, brainstorming, the Kendall method, and the cause - effect diagram. The application of these tools is intended to obtain organizational improvements that contribute to the effective realization of the service provided to clients.



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación .....	7
1.1 Organización del trabajo .....	7
1.2 Organización del trabajo en Cuba .....	12
1.3 Organización del trabajo en servicios de administración pública.....	13
1.3.1 Procesos de servicios. Conceptualización .....	14
1.3.2 Servicios de Administración Pública.....	15
1.4 Enfoques y metodologías para el estudio de Organización del Trabajo .	17
1.4.1 Estudio de métodos.....	18
1.4.2 Medición del Trabajo .....	20
1.4.3 Estudio de Tiempos.....	21
1.4.3.1 Análisis de la Jornada Laboral .....	22
1.4.3.2 Normación del trabajo .....	23
1.5 Conclusiones Parciales.....	25
Capítulo II: Propuesta metodológica .....	27
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio .....	27
2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral .....	29
2.1.2 Identificación y clasificación de los procesos de la entidad.....	30
2.1.3 Caracterización de la Subdirección de Empleo .....	31
2.1.4 Descripción del proceso de despacho de plazas de trabajo .....	31
2.2 Análisis de los procedimientos para el estudio de organización del trabajo .....	32
2.3 Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en el proceso de Despacho de plazas de trabajo propuesto por (Bernal, 2012).....	36
2.4 Etapa I: Análisis del proceso.....	38

2.4.1 Selección del proceso .....	38
2.4.2 Descripción del proceso .....	39
2.5 Etapa II: Diagnóstico de los problemas de organización del trabajo.....	40
2.5.1 Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, productividad y normación .....	40
2.5.2 Satisfacción del cliente.....	44
2.5.3 Determinación de los principales problemas y sus causas .....	45
2.6 Etapa 3: Búsqueda de soluciones a los problemas detectados.....	50
2.7 Conclusiones parciales .....	50
Conclusiones Generales .....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía .....	54
Anexos	

## Introducción

La organización del trabajo es uno de los temas destacados en los estudios de distintas ciencias: economía, sociología, ergonomía, psicología organizacional, ingeniería y otras; lo que se debe a la preocupación por buscar una correspondencia entre los resultados productivos y el rendimiento de la fuerza de trabajo. Las reflexiones de los economistas llamados clásicos, Adam Smith y David Ricardo, así como los padres fundadores de la sociología, Emile Durkheim, Carlos Marx y Max Weber, estuvieron dirigidas a la organización del trabajo, a través del análisis de la división del trabajo. Sus argumentos se corresponden con el advenimiento de la modernidad y los complejos problemas que esta trae asociados. Cada uno, desde su posición teórica, dio una visión del comportamiento de las relaciones sociales de esa época histórica (Guilarte, 2017).

El desarrollo de la primera Revolución industrial -utilización de la fuerza hidráulica y después el descubrimiento del vapor como fuerza motriz, aceleró la conformación del capitalismo como sistema económico. Esto llevó al tránsito de la manufactura al trabajo de fábrica, a la eliminación del trabajo manual por el trabajo fabril, y la utilización de grandes sumas de trabajadores en un proceso donde las fábricas crecían de tamaño, lo que provocó un desfase entre el crecimiento del proceso productivo y la organización del trabajo. Por este motivo se hacía necesario encontrar una forma de organizar el trabajo en busca de un máximo aprovechamiento de la fuerza laboral, para aumentar la productividad y el rendimiento productivo.

Con estos antecedentes, y basados en las experiencias de Adam Smith (1723-1790) en sus propuestas de la división del trabajo y los estudios de distintas ramas industriales, a fines del siglo XIX emergen las ideas de investigadores como Charles Babbage, que destacaron la importancia del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo. A inicios del XX, el ingeniero mecánico y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor elabora los principios a tener en cuenta para la organización del trabajo, denominada por él Organización Científica del Trabajo, pero que de manera inmediata pasó a conocerse como Taylorismo. Sus propuestas, concepciones, principios y filosofía, a más de un siglo de su elaboración, aunque criticada y reformulada, todavía tienen vigencia tanto en los

estudios académicos, como en su aplicación en los procesos laborales (Guilarte, 2017).

En la actualidad las empresas constituyen el auténtico motor de la actividad económica y la célula básica del desarrollo material. Por tanto, a lo largo de la historia de la gestión empresarial, y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos que las integran. Por tal razón han evolucionado diferentes tendencias que poseen sus especificidades y que se identifican con Teorías como: de las Restricciones, Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, entre otras, han sido aplicadas con éxito en múltiples organizaciones a nivel internacional.

Desde finales diciembre del 2019 y durante el pasado y presente año, el contexto internacional ha estado marcado por el impacto de la pandemia de la COVID-19 y sus efectos sobre todas las esferas de la sociedad. El mundo vive una situación en la que se han visto afectados millones de personas en cientos de países, como lo señala el Observatorio de la OIT (2020), que ha puesto en desequilibrio la economía mundial.

La pandemia de la COVID-19 ha representado para todos los países del mundo una crisis económica y social sin precedentes. Las situaciones de precarización laboral, el trabajo informal, junto a otros fenómenos que ya existían en la supuesta «normalidad», se han acrecentado en los tiempos que corren. Aspectos como el incremento en la pobreza, los índices de desigualdad, el desempleo, las enfermedades mentales y otras tantas problemáticas más, aquejan hoy a nuestra sociedad.

El mercado laboral sufre la peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial. La paralización de las actividades productivas en casi todo el planeta ha causado una crisis económica que se avalancha de forma rápida, de la cual ninguna economía, en mayor o menor medida, quedará ilesa (Pena, 2021).

Cuba no ha quedado ajena al panorama internacional. El primer caso de esta enfermedad fue detectado el 11 de marzo de 2020; sin embargo, el país había reaccionado a la epidemia y elaborado respuestas desde mucho antes. En ellas se

aprecia el esfuerzo temprano por articular la gestión gubernamental con la gestión científica y tecnológica y el conocimiento experto (Canel, 2021).

Sobre esta base, el gobierno cubano ha tenido que implementar políticas para enfrentar la COVID-19 y proteger la salud de sus ciudadanos, algunas de las cuales han transformado el contexto jurídico laboral. Miles de personas se han visto afectadas, empresas de diversos sectores económicos han tenido consecuencias drásticas como el cierre de sus operaciones, la disminución en sus ingresos, el despido masivo de sus empleados, la suspensión de sus contratos o la disminución de sus salarios, entre otros aspectos que, ajenos a su control, han marcado un momento histórico para todos.

La COVID-19 tomó por sorpresa a todos, tanto a la población, como a las instituciones y a los empleados públicos. El confinamiento y los cambios de comportamiento para enfrentar la crisis sanitaria, sin duda ha modificado la forma en que los ciudadanos se relacionan con las administraciones públicas. En la actualidad, en la mayoría países desarrollados y en vía de desarrollo, la pandemia ha acelerado los procesos de digitalización de los servicios que ofrece la Administración Pública a los ciudadanos (Lemus, 2020).

En Cuba, coordinar la recuperación de la crisis entre los distintos niveles de la administración pública, incluidos los gobiernos locales, y con el sector privado, es tarea del estado. Muchos servicios públicos son fundamentales para la recuperación posterior a la COVID-19. Además de organismos esenciales como los ministerios de salud, la administración pública y otros ministerios; los servicios de SST, sanitarios y de inspección del trabajo; las oficinas de comunicación y los programas de protección social.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a lo largo y ancho del país ha jugado un papel importante, desde el inicio de la pandemia ha implementado medidas en materia laboral, salarial, de seguridad y asistencia social, incluso todas estas disposiciones se mantienen vigentes hasta que estas circunstancias prevalezcan.

Evidenciándose que ante la situación que se vive en el país con la nueva normalidad y el mundo post-covid, en la Dirección Municipal de Cárdenas presenta dificultades en la organización del trabajo del proceso de despacho de plazas de

trabajo que se realiza en la Subdirección de Empleo, y esto provoca que se generen colas, demoras, lo cual trae consigo la insatisfacción de la población que aspira a recibir el servicio que se brinda.

Basados en los aspectos antes expuestos y que caracterizan la situación problemática con la que se vincula la investigación, debido a que resulta imprescindible retomar el camino del mejoramiento de la organización del trabajo, se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la organización del trabajo en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas?

Para darle solución a dicho problema científico se plantean las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son las bases teóricas referencial que respaldan el estudio de organización del trabajo?
2. ¿Qué características presentan los procedimientos para el estudio de organización del trabajo que pueden ser utilizados en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social?
3. ¿Qué procedimiento utilizar para el estudio de la organización del trabajo en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas?

Para dar respuesta se traza como **objetivo general**:

Realizar un estudio de la organización del trabajo en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas.

Asociado a este objetivo, se establecen como **tareas de investigación**:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación, referido a la organización del trabajo, la necesidad de su estudio y la importancia de sus resultados para las organizaciones actuales.
2. Hacer un estudio sobre algunos de los procedimientos para la organización del trabajo que han sido planteados por diferentes autores y ver sus principales ventajas y desventajas, así como su adaptabilidad al proceso objeto de estudio

3. Proponer el procedimiento para el estudio de organización del trabajo en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación se utilizan diferentes métodos de investigación, los que incluyeron: métodos empíricos, que permitieron llegar a hechos y datos, que posibilitan dar respuesta a las preguntas científicas; y métodos teóricos, con los que a partir del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos se abordó y dio solución al problema planteado.

Entre los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- Análisis - síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes.
- Histórico - lógico: para el análisis del objeto y campo de acción.
- Inductivo - deductivo: para la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y consideran el carácter sistémico.

Entre los **métodos empíricos** utilizados para la recopilación de información, se encuentran:

- La revisión documental
- La observación directa
- La entrevista
- La tormenta de idea

La investigación se estructura para su presentación en dos capítulos:

**Capítulo1:** Comprende aspectos teóricos y científicos referentes a la organización del trabajo que sirven como soporte y guía en la presente investigación tales como: conceptos principales relacionados con la temática, análisis de las herramientas

que comprende el estudio de métodos y algunas valoraciones relacionadas con los servicios de administración pública.

**Capítulo2:** Contiene una caracterización de la entidad y del proceso objeto de estudio, además de un análisis de algunos procedimientos utilizados en organización del trabajo que se consultan en la literatura y la descripción del procedimiento seleccionado.

Unido a ello se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones derivadas de la investigación realizada, se detallan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.



## Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación

En este capítulo, tal como se muestra en la figura 1.1, se analizan los principales elementos teóricos relacionados con la organización del trabajo que respaldan la investigación realizada, entre ellos: conceptos, principios y elementos que la componen, una perspectiva desde Cuba, así como en el ámbito los servicios de administración pública.

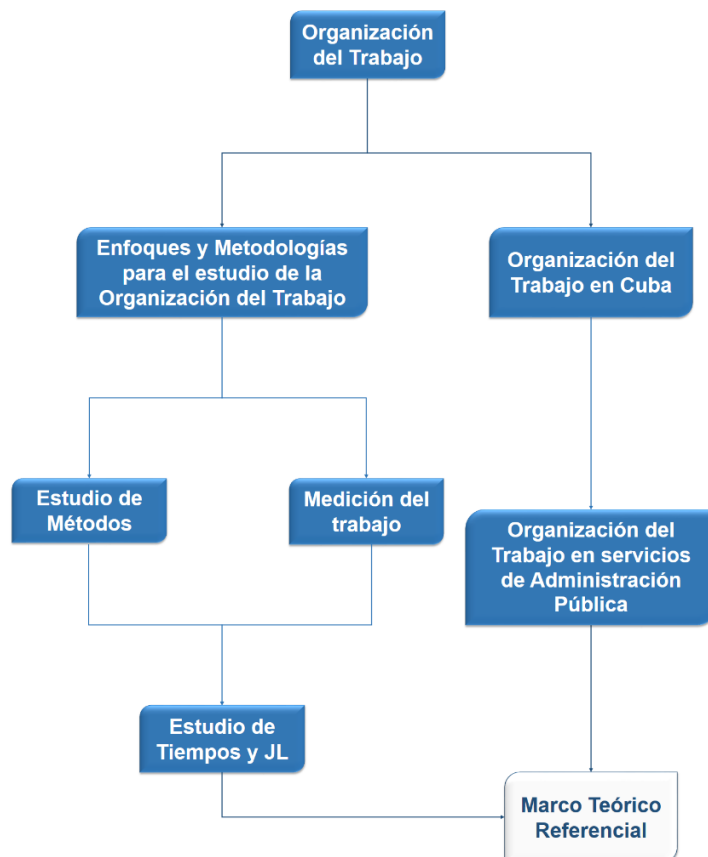


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

### 1.1 Organización del trabajo

El desarrollo de las fuerzas productivas, debido al incremento de la actividad industrial, provocó la necesidad de organizar grandes grupos humanos de modo que se incrementara la productividad del trabajo. Muchos fueron los investigadores y científicos que hicieron sus aportes al estudio del trabajo y la producción dentro de estos se pueden encontrar: L. L. Gantt (1861-1919), H. Emerson (1853-1931),

Henry Fayol (1841-1925), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Lilliam Moller Gilbreth (1904–1924). Pero se señala al ingeniero y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como el principal iniciador del estudio del trabajo en su manifestación práctica, ubicados a finales del siglo XIX e inicios del XX en los EE.UU, donde ha identificado la organización del trabajo con denominaciones tales como Administración Científica, OCT (Organización Científica del Trabajo), Estudio del Trabajo y Ergonomía Ocupacional más reciente (Marsán, 1999);(Molina, 2011).

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

El concepto organización del trabajo se ha modificado con el tiempo, las definiciones coinciden en la utilización de métodos establecidos de manera previa para integrar: el capital humano, la tecnología, los medios de trabajo y los materiales. El análisis de la bibliografía permitió resaltar algunos de estos conceptos que demuestran lo expresado con anterioridad.

Puchol (2007) define a la organización del trabajo como un proceso integrador de 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.

Según Cuesta (1990) la organización del trabajo como un sistema de la empresa comprende diferentes procesos, que considera a su vez la seguridad y salud en el trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GCH. Elementos importantes en la organización del trabajo según este autor lo constituyen el estudio de tiempos, base del valor en tanto tiempo social necesario invertido, la disciplina laboral cuya

expresión en valor también se traduce en tiempo y la productividad del trabajo, considerada indicador sumario por excelencia del trabajo vivo.

Nieves (2008) define: “La organización del trabajo como un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante; con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional”.

La Organización del Trabajo en las entidades laborales se define como el proceso que integra en las organizaciones al trabajo vivo o capital humano 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, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, 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 (Marsán, 1999), (MTSS, 2006).

Todos estos conceptos coinciden en que la organización del trabajo está encaminada a lograr la máxima efectividad del trabajo, contribuye al incremento sostenido de la productividad mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento, para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

Según Rivas (2007), la división y cooperación del trabajo, organización de los salarios, medición y normación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo y la disciplina laboral son los elementos relacionados de forma directa con la organización del trabajo.

El estudio de la organización del trabajo se realiza para la identificación y búsqueda de las reservas de productividad, la elevación de la eficiencia en el trabajo. Prioriza los procesos y puestos de trabajo claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o el servicio que se brinda. La máxima dirección de la entidad es la responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento de los resultados del estudio al que se hace referencia, para lo que se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso, que son seleccionados entre los que se relacionan de manera directa con los procesos de producción y sus trabajadores (Vroom, 1994), (Schein, 1993).

Cuando se realiza una buena organización del trabajo se logra elevar sin dudas la productividad del trabajo que a su vez se traduce en su eficacia, su rendimiento, la medida en que un trabajo dado, se convierte en una cantidad determinada de bienes materiales, la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dada, una mayor o menor cantidad de valores de uso, es un indicador de la efectividad de la actividad productiva (Marsán, 2011a).

Por tal motivo se hace necesario el análisis de los elementos relacionados con la organización del trabajo, una vez que se conocen sus particularidades es preciso realizar un seguimiento de la productividad del trabajo ya que el mismo permite lograr su mejora.

La división y cooperación del trabajo exige la determinación de proporciones cuantitativas entre los distintos grupos de trabajo; composición de la cantidad y las características cualitativas de las profesiones, la estructura profesional calificadora de los trabajadores y su distribución; así como el establecimiento de una determinada visión del trabajo debido a la existencia de relaciones entre los trabajadores con el objetivo de dar continuidad al proceso de producción o de servicios. De esta forma, se agrupan los trabajadores en función de la participación conjunta y sistemática de uno o varios trabajos interrelacionados entre sí. Los resultados obtenidos en los estudios de división y cooperación del trabajo responden a la pregunta ¿Qué trabajo se hace?

Los métodos y procedimientos de trabajo están encaminados a perfeccionar y racionalizar los métodos y procedimientos de trabajo, los flujos productivos (servicios) y de operaciones y determina la capacidad máxima de cada puesto de

trabajo, eliminar los cuellos de botella, incrementar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, aumentar el rendimiento del equipamiento tecnológico, disminución de los costos y reducción de la fatiga de los trabajadores. Responde a la pregunta ¿Cómo se hace el trabajo?

Las condiciones de trabajo tienen como premisa evaluar los factores a los que están expuestos los trabajadores durante la realización de su trabajo, con el objetivo de reducir las operaciones riesgosas y establecer métodos seguros, que contribuyan a elevar la eficiencia productiva del hombre, velar porque su trabajo no comprometa la salud del trabajador y contribuir a través del mejoramiento de las condiciones, a establecer un ambiente confortable. Las acciones que se realicen para mejorar las condiciones de trabajo deben posibilitar el desarrollo de medidas concretas orientadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y la obtención de mejores indicadores de eficiencia y eficacia, en correspondencia con la mejora continua de la entidad.

La medición del trabajo se lleva a cabo con el propósito de determinar los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización de distintas actividades laborales, en determinadas condiciones técnico-organizativas. Su función fundamental es crear las bases para la planificación de la producción y del trabajo, precisar la fuerza de trabajo necesaria para la realización de las distintas labores, y como base para la implantación de sistemas de pago y determinación del cumplimiento del deber social de cada trabajador. La norma resume, de forma cuantitativa, la organización proyectada.

Los estudios de medición y normación del trabajo responden a la pregunta ¿en qué tiempo se hace el trabajo? La medición del trabajo resume la organización del trabajo establecida de forma cuantitativa. Todos estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por lo que la variación en uno de estos, trae consigo cambios en otros.

Según Marsán (2011a) pudiera decirse que la organización del trabajo persigue un doble objetivo:

- Un objetivo económico: se dirige a la obtención del máximo de productividad del trabajo ya que se dirige a lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción o servicio con la calidad

requerida y un mínimo de gastos materiales y humanos (tanto físicos como mentales).

- Un objetivo social: se dirige a la creación de condiciones laborales que preserven la seguridad e higiene del trabajador y contribuyan a que el trabajo se convierta de forma paulatina en la primera necesidad vital del hombre.

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.

Hoy, desde empresas u organizaciones productivas, organizaciones de servicios, de comunicaciones y del conocimiento, incluso en nuestro país, se reclama cada vez más el accionar de la organización del trabajo, en búsqueda constante del aumento de la productividad del trabajo y el bienestar de los trabajadores.

## **1.2 Organización del trabajo en Cuba**

En una sociedad socialista como es el caso de Cuba, el incremento de la producción y los servicios, tiene como principal objetivo satisfacer las crecientes necesidades de la población. Con el previo conocimiento de que son muchos los factores que influyen en el incremento de la productividad del trabajo, no hay lugar a dudas que en las condiciones actuales la organización del trabajo permite la integración de 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.

Fue bajo la iniciativa del Che, que a partir de 1961, y a raíz del triunfo de la revolución, con el asesoramiento de países socialistas y en especial de la Unión Soviética, que comienza la preparación de cuadros técnicos en estudios de organización del trabajo.

Con la llegada del “período especial” la organización del trabajo no avanza en el sector empresarial debido a la coyuntura económica y para contrarrestar estos efectos se tomaron medidas que retoman los elementos y las técnicas de la organización del trabajo para el incremento de su productividad. En esta misma etapa surge la industria turística y se introducen nuevas formas de organización del trabajo como la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo; hasta que en el año 2000, con la reanimación de la economía, se comienzan a retomar estos estudios aunque de forma incipiente y ya en el año 2006 el MTSS emite la Resolución 26/2006 referida a la organización del trabajo.

En mayo de 2007 se conformaron las normas cubanas (NC) sobre el “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” (ONN, 2007b), en cuya introducción se deja establecida de forma clara su vinculación con la estrategia organizacional y la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, donde la organización del trabajo es proceso clave, y con ese proceso comienza ese sistema.

En agosto de 2007 mayor impacto tuvieron esas NC al promulgarse el Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” (PCC, 2007b), en cuyo “Reglamento” refrendado en el Decreto No. 281 (PCC, 2007a) se apunta, en su artículo 56, que las empresas y organizaciones superiores que ya tienen autorizado aplicar el Sistema de Dirección y Gestión (o Perfeccionamiento Empresarial), tendrán que elaborar el “Sistema de Gestión de Capital Humano”, y tomar como referencia lo definido en las NC antes mencionadas.

En la situación actual de la economía cubana urge la necesidad de un incremento sostenido de la productividad del trabajo, no solo en empresas de producción sino también de servicios, entre las que encontramos a la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas, para lo cual se hace necesario la aplicación de los estudios de organización del trabajo en dicho sector.

### **1.3 Organización del trabajo en servicios de administración pública**

La visión nacional cubana defiende una sociedad próspera, sostenible, democrática, socialista e independiente. Para la concreción de estos legítimos principios se exige replanteamientos en la concepción de la gestión y el funcionamiento de la Administración Pública, a partir de una clara visión del papel

que le corresponde en la sociedad con énfasis en la concepción imperante en torno a los servicios públicos por ser su actividad primordial sobre la base de las políticas estatales, las leyes y normas jurídicas vigentes y sin perder de vista que debe primar el propósito de generar niveles crecientes de desarrollo económico y social que repercutan en la elevación de la calidad de vida del pueblo (Gordillo, 2017). De ahí la importancia de hacer estudios de organización del trabajo en estos tipos de procesos.

### **1.3.1 Procesos de servicios. Conceptualización**

El concepto del término “proceso” ha sido citado por muchos autores entre los que se puede citar a Maynard (1992); Medina (2002) y Marsán (2011b) tal como se muestra en el anexo 1. Después de analizar cada uno de estos conceptos se puede apreciar que hay elementos comunes en cada uno de ellos, entendiéndose como proceso a un conjunto de actividades relacionadas entre sí con el objetivo de transformar materias primas en bienes o servicios terminados.

Según Criollo (2002) los procesos de una organización se clasifican en:

*Procesos operativos o claves:* son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, los procesos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de estos el cliente percibirá y valorará la calidad (comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

*Procesos estratégicos:* son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

*Procesos de soporte o de apoyo:* son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información (Díaz, 2010).

Según su naturaleza, estos se pueden clasificar en: procesos de producción o procesos de servicio.



La definición o conceptualización del término “servicio” ha sido abordada por varios autores en diferentes épocas, uno de ellos es Schrooeder (1992) que lo define como algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.

Se puede concluir entonces que un proceso de servicio no es más que una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, donde el primero genera satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones.

En cualquier caso, algunas generalidades son incuestionables respecto a los servicios y existen otras definiciones que se describen y suponen diferentes criterios en cuanto a su clasificación. Según Lovelock (2004) por ejemplo, hay cinco aspectos que pueden combinarse entre sí y dar lugar a clasificaciones cruzadas, como son: naturaleza del servicio (quien o que recibe el servicio y si tienes consecuencias visibles), tipo de relación (formal o informal, prestación continua o discrecional, singularización de la prestación (en función de si se presta de forma individual o colectiva y con distintos grados de adaptación al cliente, que puede ser poca o mucha, naturaleza de la oferta y la demanda en función de la estacionalidad de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta (fluctuación temporal de la demanda, alto o bajo, adaptación inmediata o no de la oferta a las variaciones de la demanda), forma de suministro del servicio (puede prestarse en uno o varios lugares o exigir el desplazamiento del usuario o del que presta el servicio). lo cual evidencia la diversidad de criterios existentes y muestra todo un abanico de opciones válidas para la clasificación de procesos de servicio.

### **1.3.2 Servicios de Administración Pública**

La propia evolución de la Administración Pública ha revelado su esencia prestacional y su naturaleza servil; empero, a la luz de la contemporaneidad, esta visión deberá ser evaluada con un sentido holístico; hoy por hoy, la Administración Pública es también organización; dirección; gestión; y en su funcionamiento inter y transdisciplinar sobresalen los servicios públicos como su actividad primordial que cubre un cimero espacio que manifiesta un vínculo entre los poderes públicos y los ciudadanos, lo cual confirma, de tal suerte, la tesis de las relaciones sociales (Cucarella, 2015).

No toda Administración Pública es servicio, en tanto las relaciones sociales nacen y se desarrollan del servicio público. Éste se debe erigir en una efectiva actividad para el logro de la misión existencial de dicha Administración. Para la satisfacción del interés público; así su régimen jurídico marca el rol equilibrador y garantizador de este fin; el reto está en ponderar el interés que anima la voluntad política del Estado con los intereses de la ciudadanía y es aquí donde los servicios públicos alcanzan especial relevancia (Pineda, 2017).

Cualquier análisis que se pretenda, debe partir del reconocimiento expreso que el servicio público es una función social, una obligación que en este marco se impone a los representantes de los poderes públicos, que deriva una apretada relación entre la posición de poder y la obligación de cumplir ciertas actividades expresadas en la prestación de determinados servicios (Matilla, 2008).

Servicio Público es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la Administración Pública y tienen por finalidad ayudar a las personas que lo necesiten. Suelen tener un carácter gratuito y tienen una presencia significativa en los países que siguen modelos políticos-económicos orientados hacia el bienestar social.

El Estado y la Administración Pública tienen la responsabilidad de regular su funcionamiento y de controlarlo también, sobre la base de la evaluación de la gestión de la calidad en los mismos acordes con los estándares sectoriales establecidos para cada uno, por lo cual existe una estrecha relación entre la posición de poder y la obligación de cumplir ciertas actividades expresadas en la prestación de determinados servicios. Su posición básica los sitúa en que todo lo que hace el Estado puede ser considerado como tal, ya que la esencia de este es velar y satisfacer los intereses y necesidades del pueblo. De esta manera su naturaleza tiene que ser dinámica ya que debe adecuarse a las condiciones históricas, políticas, económicas y sociales del país. Son actividades encaminadas a satisfacer necesidades esenciales que afecten el desarrollo de la vida de los ciudadanos, por tanto, deben tener carácter general, permanente y continuo.

De esta forma, toda prestación de un Servicio Público está caracterizada por tener por objetivo una prestación que consiste en el uso de un bien o un recurso. Quien recibe el servicio obtiene una prestación en virtud de lo cual podrá satisfacer

disímiles necesidades, siempre de carácter esencial. Este será el usuario de ese servicio público.

Si bien hay principios específicos para los servicios públicos hay que, ante todo, comprender que estos no se pueden ver de manera aislada ya que los mismos están interrelacionados y a su vez en correspondencia con los propios principios de la Administración Pública (Pineda, 2018).

Los principios esenciales de los servicios públicos son:

- Igualdad: traducido en que situación similar conlleva el mismo tratamiento y derecho.
- Continuidad: significa que al ser indispensables requieren de una prestación regular permanente.
- Mutabilidad: considera que los poderes públicos pueden modificar las condiciones de la prestación sin afectar su misión.
- Calidad: implica seguridad, transparencia información. Es calidad técnica, funcional y social.
- Asequibilidad-Accesibilidad (Es garantizada por el Estado y se relaciona con la igualdad).

Hay que enfatizar que resulta imposible un diseño universal de los Servicios Públicos habida cuenta de su complejidad, mutabilidad, heterogeneidad y multiplicidad.

Para el desarrollo de este trabajo se hace necesario hacer un estudio de organización del trabajo en un servicio de este tipo para lo que será de utilidad el uso de enfoques y metodologías abordadas en el epígrafe siguiente.

#### **1.4 Enfoques y metodologías para el estudio de organización del trabajo**

Para realizar un estudio de organización del trabajo se debe partir de la célula básica de la actividad laboral objeto de estudio (servicios). En las condiciones de nuestra economía, el estudio y perfeccionamiento de la organización del trabajo puede aportar grandes reservas de productividad a las empresas.

Según Marsán (2011b) un estudio de Organización del Trabajo está compuesto por algunos elementos tales como un estudio de métodos y medición del trabajo como se verá en los epígrafes siguientes.

#### **1.4.1 Estudio de métodos**

El estudio de métodos es un conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vista a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida (Niebel, 1996).

Según Niebel (1996) los objetivos principales del Estudio de Métodos son:

- Aumentar la productividad y reducir el costo por unidad.

Los corolarios aplicables a los objetivos principales son como sigue:

- Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Conservar los recursos que minimizan los costos y especificar los materiales directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios
- Efectuar la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de energía.
- Maximizar la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados o trabajadores.
- Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- Realizar la producción con la protección necesaria de las condiciones ambientales.

El Estudio de Métodos de Trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático científico y lógico de análisis e investigación adecuada al proceso de trabajo objeto de estudio. Es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo como medio de ideas y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos (Marsán, 1999).

Su objetivo es establecer el "como" debe hacerse un trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes, así como la proyección de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para actividades aún no existentes (Marsán, 1999).

Existen varias técnicas de Estudio de Métodos de Trabajo apropiados para resolver problemas de todas las categorías, desde la disposición general de la fábrica hasta los menores movimientos del operario en los trabajos repetitivos. En todos los casos, el procedimiento es el mismo y debe seguirse de manera meticulosa. El procedimiento de Estudio de Métodos de Trabajo consta de siete etapas esenciales y ninguna se puede saltar. Para la investigación, no solo hay que respetarlas, sino que debe seguirse el orden indicado. No hay que dejarse engañar por la sencillez del procedimiento básico y creer que el estudio de método es fácil y por tanto sin importancia. Al contrario, puede llegar a ser complejo (Segredo, 2013).

Al realizar estudios de organización y de las normas de trabajo no solo se realiza un estudio de los métodos de trabajo, sino que es necesario conocer las técnicas de estudio de medición del trabajo que permitan perfeccionar los métodos, procedimientos de trabajo y determinar las normas; así como realizar estudios de la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma y tomar medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones.

Para Kanawaty (2001) dentro del estudio del trabajo, las principales técnicas de medición del son: muestreo del trabajo, estudio de tiempos con cronómetros, sistemas de normas de tiempo y datos tipos. Mientras que para Durán (2007) los componentes esenciales del estudio del trabajo se dividen en dos ramas: el Estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos y el Estudio de Tiempos de Trabajo.

Según la OIT (1996) "el estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos".

Su objetivo: es establecer "como" deben hacerse un trabajo de la forma más sencilla y eficaz en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o procedimientos para lograr:

- Mejorar procesos y procedimientos.
- Mejorar disposición de flujos de producción y lugares de trabajo.
- Economizar esfuerzo humano y reducir fatiga.
- Mejorar utilización de materiales, máquinas y mano de obra.
- Crear, mejores condiciones de trabajo.

Al realizar estudios de organización no solo se realiza un estudio de los métodos de trabajo, sino que es necesario conocer las técnicas de estudio de medición del trabajo que permitan perfeccionar los métodos, procedimientos de trabajo y determinar las normas; así como realizar estudios de la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma y tomar medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones.

#### **1.4.2 Medición del Trabajo**

Schroeder (1992) hace referencia a que la medición del trabajo es aun en la actualidad una práctica útil pero polémica, es un punto de fricción entre la mano de obra y la administración. Si los estándares son demasiado altos pueden resultar motivos de quejas, huelgas o malas relaciones de trabajo, por el contrario si son holgadas pueden resultar en una planificación y control pobres, altos costos y baja ganancia.

Durán (2007) lo define como "la aplicación de técnicas para determinar el contenido de trabajo de una tarea definida, que fija el tiempo requerido para que un trabajador calificado pueda ejecutarla y cumpla así una norma de rendimiento preestablecido".

Muchas otros autores han definido el estudio de medición del trabajo como son: Maynard (1992); Marsán (1999); Niebel (1996), dado el grado de similitud que existe entre ellas, el autor que ha decidido mostrar la definición más clara y exacta que es la encontrada en "Introducción al estudio del trabajo" (OIT, 2000) que plantea:

"No es más que la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución establecida".

Un punto importante a tener en cuenta en la medición del trabajo, es que esta debe efectuarse como complemento de un estudio de métodos. Ya que es necesario tener el procedimiento (método) bien identificado, para a través de su medición lograr una correcta economía de tiempos que reduzca de manera considerable los tiempos improductivos e influya en sentido positivo sobre la eficiencia de la organización.

### **1.4.3 Estudio de tiempos**

El estudio de tiempos juega un papel importante en la productividad de cualquier empresa de productos o servicios. Con este se pueden determinar los estándares de tiempo para la planeación, calcular costos, programar, contratar, evaluar la productividad, establecer planes de pago, entre otras actividades por lo que, cualquier empresa que busque un alto nivel competitivo debe centrar su atención en las técnicas de estudio de tiempos, y tener la capacidad de seleccionar la técnica adecuada para analizar la actividad seleccionada. En el anexo 2 se muestran algunos conceptos de Estudio de tiempos citados por varios autores.

Según Marsán (2011a) el estudio de los tiempos de trabajo brinda la posibilidad de:

- Estudiar el estado de la organización del trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral, permite detectar las diferentes interrupciones y las causas que las originan.
- Estudiar los gastos de trabajo y analizar su utilidad o su utilización incorrecta, definir cuáles son los que podemos eliminar y llegar a establecer tiempos estándar o normas y normativas de tiempo.
- Esos gastos de tiempo de trabajo (o gastos de trabajo) se manifiestan en la Jornada Laboral, pues cuando se realiza un estudio de los tiempos de trabajo se realiza un análisis de la jornada laboral.
- En este sentido la autora considera que el estudio de tiempos permite medir el tiempo en que es realizada una determinada tarea y tiene como propósito fundamental el aumento de su uso racional en búsqueda del incremento de la productividad del trabajo.

### **1.4.3.1 Análisis de la jornada laboral**

Marsán (2011a) define la jornada laboral (JL) como el tiempo donde el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de 8 horas diarias y 44 horas semanales promedio.

Para realizar el análisis de la jornada laboral es necesario tener en cuenta para ello el análisis de los gastos de tiempo de trabajo debido a la importancia de primer orden que tiene en la organización del trabajo, por cuanto posibilita conocer cómo se utilizan los mismos en el proceso de trabajo.

Esos gastos de tiempo de trabajo (o gastos de trabajo) se manifiestan en la jornada laboral, y es por eso que cuando de su estudio se trata nos referimos al análisis de la jornada laboral.

En los términos económicos, estos gastos deberán expresarse en su mayor grado posible en actividades netamente productivas, en aras de la transformación del objeto de trabajo en una mercancía o producto; no obstante, la existencia necesaria de otros tiempos que son directamente productivos, como los tiempos de descanso, los tiempos de interrupciones debido a las características del proceso tecnológico en cuestión, etc.

El estudio de estos gastos de tiempo tiene como fin el aumento de uso racional en búsqueda del incremento de la productividad del trabajo. Ello exige clasificar esos tiempos para conocer su uso actual, ya que influyen después entre ellos con medidas tendentes a reducir al mínimo, los tiempos no productivos y aumentar los productivos.

Una de las necesidades planteadas para la utilización y aplicación de la organización científica del trabajo es el conocimiento de la clasificación de los diferentes gastos de trabajo, para poderlos analizar y conocer cómo se utilizan dentro de la jornada de trabajo.

Con la correcta clasificación lograremos que cualquier tiempo transcurrido, que tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo de forma cualitativa en su esencia y podemos determinar si ese tiempo es necesario o no.

La clasificación de los gastos de tiempo nos brinda la posibilidad de:



- Hacer estudios sobre el estado de la organización del trabajo, y en específico, del aprovechamiento de la jornada laboral, detectar las diferentes interrupciones, así como las causas que las originan.
- Hacer estudios sobre los gastos de trabajo y analizar cuáles son los que podremos eliminar.

Estos análisis referidos tienen como objetivo descubrir reservas, con las cuales lograremos el aumento de la productividad, además en condiciones de fijar o profundizar en los gastos de tiempos necesarios para la realización de un trabajo determinado. Pero para ello es imprescindible conocer la estructura de la jornada laboral, con la descomposición correspondiente de los gastos de tiempo, en símbolos, en función de los Tiempos de Trabajo (TT) y los Tiempos de Interrupción (TI) según la legislación laboral vigente según se muestra en la figura 1.2.

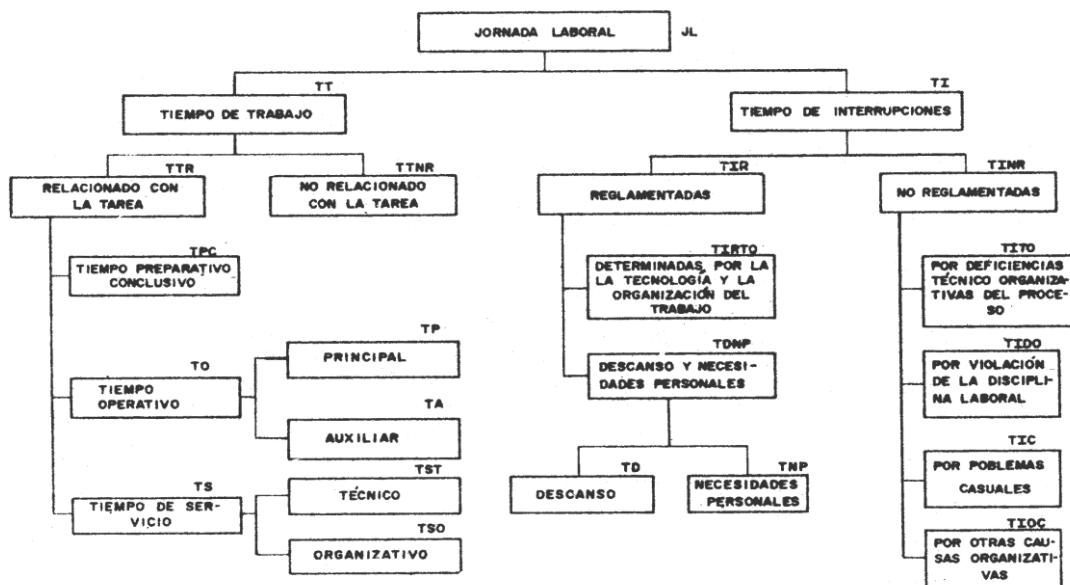


Figura 1.2. Estructura de la Jornada Laboral. Fuente: Extraído de Marsán Castellanos (2011).

### 1.4.3.2 Normación del trabajo

La Normación del trabajo en el campo de la organización juega un papel primordial, una vez que incide de manera directa en el incremento de la productividad del trabajo y en los niveles de producción de una entidad. Son numerosos los factores, tanto de orden objetivos como subjetivos, que con frecuencia influyen en sentido

negativo sobre el correcto funcionamiento de esta actividad: El primero, y quizás más determinante está en la total independencia que se le otorga a veces a la normación del trabajo, poniéndola en el centro de los problemas de la organización del trabajo. En otras palabras, se aborda la normación como un elemento aislado de la organización de la producción y del trabajo sin comprender que ella no es más que un resumen del perfeccionamiento de la organización, pues las normas de trabajo que se elaboran deben constituir un reflejo del nivel de organización existente.

A menudo se desvincula la actividad de normación del estudio del trabajo. Se centra la atención en el cálculo, control y revisión de las normas, con lo que se deja a un lado el examen y análisis crítico de factores tan importantes que inciden y con gran peso en la eficiente determinación de la medida del trabajo, como son:

- Las condiciones técnico - organizativas en que se ejecuta el trabajo.
- La efectividad y racionalidad de los métodos de trabajo que emplea el obrero al ejecutar su labor.
- Las verdaderas causas de los tiempos improductivos, los imputables a los obreros y los imputables a la dirección (a cualquier nivel y a cualquier instancia), etc.
- Así como la búsqueda y aplicación de soluciones novedosas para mejorar y perfeccionar estos aspectos.

Se norma sin organizar, y de ahí que se calculen normas con un grado de tensión tal, que son incapaces de reflejar los verdaderos y necesarios gastos de tiempo para realizar un trabajo (lo mismo por exceso que por defecto). Por otro lado, las normas que se elaboran en las empresas (con o sin calidad), no se toman como punto de partida para la planificación y programación de la producción.

Como consecuencia de todo lo anterior en muchos casos se encuentran contradicciones, tales como:

- Normas con elevados niveles de sobre cumplimiento y planes incumplidos.
- Producciones que se vuelven más atractivas para el obrero porque las normas de rendimiento calculadas para ellas no son tan tensas.

- Producciones que se rechazan porque las normas establecidas exigen un mayor grado de intensidad del trabajo.

Sin embargo, dejan de valorarse aspectos mucho más importantes que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
- La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.
- La correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.

### **1.5 Conclusiones parciales**

La temática de organización del trabajo ha sido objeto de estudio por diferentes autores y constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones. Los elementos teóricos conceptuales abordados en este capítulo sirven de referencia para tener un dominio adecuado de cada uno de los elementos necesarios para realizar un estudio de organización del trabajo que se ajuste con el entorno en que se lleva a cabo.

En la sociedad socialista, el aumento de la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo primordial satisfacer las crecientes necesidades de la población dentro de una política de desarrollo sostenible. Por tanto, el incremento de la productividad es la vía más adecuada en el país, para lograr este objetivo, por lo que este trabajo persigue hacer un estudio de organización del trabajo y para ello se hace necesario un estudio de métodos y medición del trabajo.

Los distintos servicios públicos garantizan la vida y la actividad cotidiana de los ciudadanos y del país, de aquí su importancia y la necesidad de que su prestación tenga la calidad requerida y satisfaga las expectativas de los usuarios.

Los estudios de métodos y de tiempos son importantes para encontrar actividades innecesarias dentro de los procesos que no son detectadas a simple vista y ayudan a optimizar dichos procesos.

## Capítulo II: Propuesta metodológica

En el presente capítulo se procede a realizar la caracterización de la entidad objeto de estudio, la Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social de Cárdenas y se determinan las técnicas y procedimientos a utilizar para estudio del proceso de despacho de plazas de trabajo que se realiza en la Subdirección de Empleo, a partir del análisis de los procedimientos existentes en la literatura.

### 2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el Organismo de la Administración Central del Estado en virtud del Acuerdo No. 8332 del Consejo de Ministros de 23 de marzo del 2018. Existe una sede municipal del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS) en cada municipio del país, de las cuales es objeto de estudio en este trabajo la localizada en la calle Céspedes #526 e/Coronel Verdugo e Industria, en el municipio de Cárdenas, Matanzas. Dicha sede, también conocida como Unidad Presupuestada MTSS Cárdenas o Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Cárdenas, fue creada el 30 de Julio del 2008 a partir de la Resolución 330:2008 del Ministerio de Economía y Planificación, está subordinada al Consejo de la Administración Municipal pero responde metodológicamente al MTSS.

Misión: proponer, dirigir, aplicar y controlar la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y salud en el trabajo, de la seguridad social y de prevención, asistencia y trabajo social, así como las asignadas por el Consejo de la Administración Municipal vinculadas a estas materias.

Visión: ser la institución referente de la política laboral que fomenta el trabajo decente y promueve la efectividad en el uso de la fuerza de trabajo con el avance del nuevo modelo de gestión económica, que garantiza el cumplimiento de los derechos laborales, lidera la formación y capacitación laboral, y promueve el diálogo social.

#### Objeto Social:

- Controlar la ubicación de las figuras priorizadas al empleo
- Coordinar la atención y control del Trabajo por Cuenta Propia y mantener actualizado el registro de estos.

- Controlar los procesos de disponibilidad que se aprueben en el año mantener actualizada la base de datos.
- Controlar la demanda de fuerza de trabajo calificada y su nivel de satisfacción.
- Evaluar y controlar la categoría empleo salario del Plan la Economía en su territorio.
- Controlar la accidentalidad del trabajo.
- Conceder las pensiones de la Seguridad Social.
- Controla la ejecución del presupuesto de la Seguridad y Asistencia Social asignado.
- Dirigir le grupo de Administración de la Seguridad Social en el territorio.
- Coordinar la labor de prevención, asistencia y trabajo social en el territorio.
- Control el completamiento y capacitación de los miembros de los órganos que en las entidades conocen y resuelven los conflictos laborales de los trabajadores (MTSS, 2021).

Principales clientes: la población del municipio de Cárdenas que en el 2020 ascendió a 158 857 personas con una densidad de 285,9 hab/km<sup>2</sup>.

Jerarquía: la estructura organizativa está centrada en la dirección del MTSS, la cual facilita la comunicación del máximo nivel jerárquico con el resto de los trabajadores, (ver anexo 3).

La entidad posee una dirección general que se encarga de orientar, dirigir y controlar la ejecución de las funciones específicas de cada subdirección, según la estructura diseñada a tales efectos. Posee una subdirección de Trabajo Social que tiene el encargo estatal de desarrollar toda la política específica del Desarrollo ascendente del Trabajo Social. Tiene una subdirección de Empleo para la orientación laboral de la población y el aseguramiento del desarrollo de la fuerza recién graduada. La subdirección de Trabajo por cuenta propia regula la tramitación, legalización y coordinación con las entidades del proceso de control y la política de dicho trabajo. Hay un departamento de Atención a la Población para dar solución a las solicitudes de los planteamientos dela población y su

asesoramiento. Existe la Subdirección de Economía que se encarga del control y ejecución del presupuesto, además de garantizar las relaciones de trabajo con los Organismos Rectores de la Planificación, la estadística y el desarrollo del presupuesto.

### 2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral

La entidad cuenta con una plantilla laboral aprobada de 125 trabajadores, la nómina cubierta es de 124 y 28 adiestrados que no ocupan plazas pero se incluyen en el número de trabajadores, que llegan a un total de 152. Los datos estadísticos con respecto a parámetros como sexo, cargo ocupacional y nivel de escolaridad se recogen en los gráficos 2.1, 2.2 y 2.3 respectivamente.



Gráfico 2.1. Distribución de trabajadores por sexo. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar en el gráfico que existe una mayor cantidad de personal femenino con respecto al masculino dado que hay 72 mujeres más que hombres, lo que representa una diferencia del 48 %, por lo que se concluye que no existe paridad en la distribución de los trabajadores por sexo.

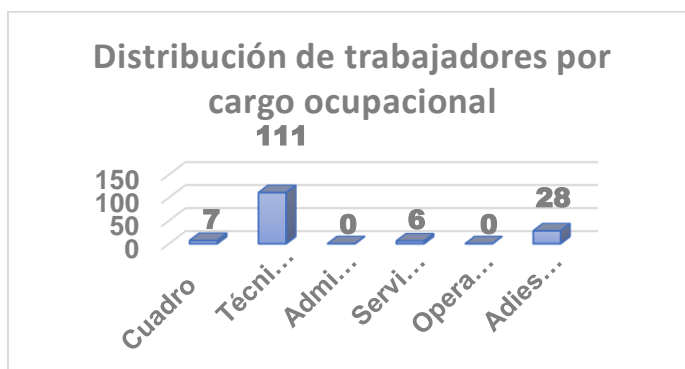


Gráfico 2.2. Distribución de trabajadores por categoría ocupacional. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede evidenciar en el gráfico que la distribución por categoría o cargo ocupacional la gran mayoría son técnicos, hay 7 cuadros y 6 de servicios, mientras que no hay cargos administrativos ni operarios. También hay 28 adiestrados que a pesar que no ocupan cargos en la empresa se cuentan como trabajadores del centro.

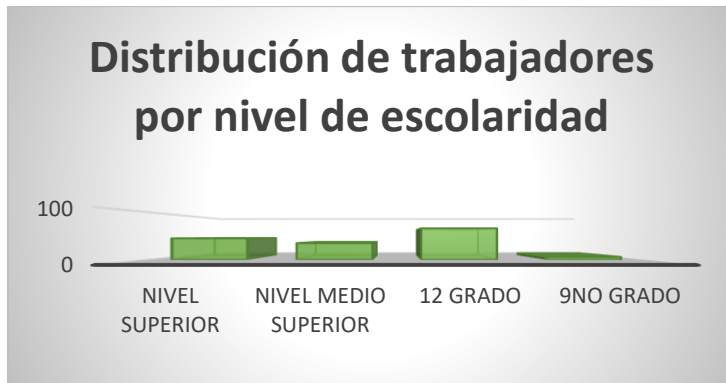


Gráfico 2.3. Distribución de trabajadores y adiestrados por nivel de escolaridad.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar en el gráfico que el mayor número de trabajadores cuentan con un 12 grado de escolaridad con una cifra de 66, seguidos de los graduados de Nivel Superior con una cifra de 45 seguidos de los que presentan estudios terminados en nivel medio superior que son 35 y los seis restantes cuentan con un noveno grado, con lo que se puede concluir que hay una buena preparación entre los trabajadores de la entidad.

### 2.1.2 Identificación y clasificación de los procesos de la entidad

Los procesos en la empresa se encuentran clasificados en: estratégicos, claves y de apoyo tal como se muestra en la tabla 2.1.

A partir de la situación actual en que se encuentra el país debido a la COVID-19 con la política de reordenamiento económico y la apertura del transporte y las fronteras después de tanto tiempo de aislamiento social, son muchas las personas que acuden a la Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social de Cárdenas en busca de trabajo, lo que ha generado una desorganización y descontrol en el proceso de despacho de las plazas de trabajo que se realiza en la Subdirección de Empleo, sumado a colas y cuellos de botella, por lo cual se hace necesario hacer un estudio de organización del trabajo que ayude a mejorar la productividad del



servicio que se brinda a la población. La Subdirección de Empleo tiene un horario de atención al cliente desde las 8:00am a 5:00pm de lunes a jueves y hasta las 4:00pm los viernes.

Tabla 2.1. Clasificación de los procesos existentes en la organización

Procesos	Clasificación
Gestión de Dirección	Estratégico
Gestión del Capital Humano	Apoyo
Medición análisis y mejora	Estratégico
Atención al cliente	Apoyo
Gestión de Empleo	Clave
Gestión Económica	Apoyo
Planeación estratégica	Estratégico
Gestión del trabajo por cuenta propia	Clave
Desarrollo de la política de trabajo social	Clave

Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.3 Caracterización de la Subdirección de Empleo

Objeto Social: despachar, conocer las ofertas de empleo que necesitan las entidades y ofrecer las plazas disponibles a la población calificada en el territorio.

Funciones específicas:

- Gestionar la política de empleo en el sector estatal;
- Ejecutar un adecuado servicio de orientación laboral a la población y entidades que lo soliciten, dirigido a los sectores, actividades y programas económicos y sociales priorizados en el municipio;
- Recibir las solicitudes de los jefes de las entidades para la autorización que se requiere a los fines de simultanear salario y pensión, según establece la ley;
- Para la contratación de jubilados por edad, que no tienen 60 años las mujeres y 65 los hombres o que teniéndolos se solicitan para desempeñar de forma excepcional el mismo cargo en que laboran en el momento de su jubilación (MTSS, 2021).

### 2.1.4 Descripción del proceso de despacho de plazas de trabajo

Hay un cronograma de despacho con todas las entidades del territorio, con las entidades de producción continua y las entidades presupuestadas. Entre las cosas

que se abordan en el tema de los despachos está la necesidad de la radicación de plazas; las entidades, a partir del análisis que hacen en el consejo de dirección valoran la posibilidad de incrementar o de radicar alguna plaza que por una razón u otra la tienen aprobada en la plantilla, pero no la tienen cubierta. Una vez hechas dichas radicaciones, que reúnen toda una serie de requisitos: nomenclatura de la plaza, la tipología: si es estético, dirigente, administrativo o de servicios, el salario y las especificidades para ejercer el cargo, se envían a la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del municipio. Una vez que se reciben las radicaciones, se le da a conocer a la población las plazas que están en convocatoria.

El cliente se presenta en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social con su carnet de identidad y documentos que considere necesarios como títulos de finalización de estudios, currículos donde exprese además experiencia laboral. En caso de que el cliente llegue y no haya plazas disponibles en ese momento o no cumpla con las especificidades de la misma, se les recoge los datos generales: nombre y apellidos, CI, la dirección, nivel de preparación que tiene y un teléfono para poder localizarlo.

Una vez que se le otorga la plaza al cliente, se le emite una boleta, documento oficial que debe presentar en la entidad una vez que se incorpore a trabajar (ver anexo 4).

## **2.2 Análisis de los procedimientos para el estudio de organización del trabajo**

Existen numerosos procedimientos o metodologías diseñadas para realizar estudios de organización del trabajo en las empresas por diferentes autores. Entre los consultados se pueden citar los siguientes:

- Reglamento general sobre la organización del trabajo, procedimiento establecido en la Resolución No. 26 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2006).
- Bases Generales del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (ONN, 2007a).
- Procedimiento planteado en la familia de las NC del grupo de las 3000: 2007 (ONN, 2007b).
- Procedimiento de organización del trabajo (Guzmán, 2007).
- Procedimiento de organización del trabajo (Rivas, 2007).

- Procedimiento de organización del trabajo (Nieves, 2008).
- Procedimiento de organización del trabajo (Tejas, 2009).
- Procedimiento de organización del trabajo (Infante, 2019).
- Tecnología de gestión de los recursos humanos (Cuesta, 2010).
- Estudio de Organización del Trabajo en el área de cocina del Hotel “Villa Tortuga” (Cabrera, 2010).
- Organización del Trabajo (Marsán, 2011b).
- Procedimiento de organización del trabajo (Salazar, 2011).
- Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas (Bernal, 2012).
- Estudio de organización del trabajo en el proceso de fabricación del yogur en la Empresa LABIOFAM (Biyé, 2012).
- Estudio de organización del trabajo en el restaurante “Jimmy's Buffet” del Hotel Breezes Bella Costa de (Guardado, 2013).
- Estudio de la organización del trabajo en el área de Ama de Llaves del hotel Breezes Varadero de (Piñeiro, 2015).
- Estudio de Organización del Trabajo en los Departamentos de Terminal Aeroportuaria y Equipos Especiales del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez de (Quintero, 2019).
- Gestión de almacenaje para reducir el tiempo de despacho de una distribuidora en Lima de (Alarcón, 2019).

Estos procedimientos se realizan con el apoyo de especialistas, técnicos y obreros conocedores de la actividad que permiten que el análisis sea integral y evidencie las deficiencias; además se caracterizan por tener fases, pasos y tareas, que describen las técnicas que se pueden aplicar para realizar estos estudios así como indicadores para su control y proceso de mejora.

Los procedimientos consultados se derivan en dos grandes corrientes. Una corriente que establece lo que hay que hacer, dígase lineamientos, requisitos, principios y pasos a seguir; pero deja a la iniciativa del interesado los métodos,

técnicas y herramientas para lograrlo. En otras palabras, se define establecer un proceso de mejora, pero no explica cómo hacerlo. Dentro de esta corriente se encuentra lo planteado en las bases del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (2007, en los artículos del 295-301), y lo establecido en la NC 3001 y 3002:2007.

En las bases generales del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (ONN, 2007a), se propone una serie de aspectos relacionados con esta temática. En ellas se precisa dentro de su contenido que al realizar los estudios en este sistema se debe tener en cuenta entre otros: la organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador, eliminar movimientos innecesarios y operaciones duplicadas, reorganizar los flujos de producción y servicios, eliminar cuellos de botellas, realizar los balances de carga y capacidad.

En relación con lo planteado con anterioridad, la Ley No 116 del 2014. Código del Trabajo, presenta el Capítulo VIII, relacionado con la Organización del Trabajo (MTSS, 2014), donde se regula que las entidades para incrementar la productividad y eficiencia, realizan estudios de organización del trabajo dirigido a perfeccionar las condiciones técnicas organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y las plantillas de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad. En la NC 3000: 2007, se establece el concepto de organización del trabajo, mientras que en la 3001 y 3002:2007 se establecen los requisitos para este elemento o módulo del (SGICH).

Una segunda corriente es planteada por Guzmán (2007), Nieves (2008), Tejas (2009) e Infante (2019), las que establecen procedimientos que definen cómo se deben hacer los estudios de organización del trabajo.

Guzmán (2007), plantea un procedimiento que propone un detallado diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo; para luego, como aspecto de relevancia señala diseñar estrategias que deriven acciones sobre los problemas detectados y encontrar las reservas de productividad que van a ser explotadas. En el marco que se establecen estos elementos no se considera la satisfacción de los implicados, el flujo de información, el rendimiento de la tecnología y la percepción de los clientes sobre la calidad de la producción o servicio, su aplicación se ve limitada en organizaciones con enfoque al cliente. Otro

aspecto a considerar es que en el diseño de las estrategias no juegan un papel decisivo las amenazas y oportunidades del entorno.

Autores como Tejas (2009) e Infante (2019) hacen referencias a procedimientos que se caracterizan por tener como objetivo, diagnosticar y proponer soluciones, que profundizan en los principales elementos de la organización del trabajo: división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, medición y normación del trabajo y condiciones de trabajo. Proponen un diagnóstico a cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo, con el objetivo de dejar esclarecidas las causas que impiden cumplir las metas o tareas previstas en el plan y las causas de las pérdidas de gastos de trabajo, además de que permiten el establecimiento de prioridades para las soluciones.

El procedimiento de Nieves (2008), propone dentro de un procedimiento general para un ambiente de control, uno específico para la organización del trabajo. Analiza aspectos relacionados con el capital humano y presta especial importancia a la organización de los procesos y otros aspectos del sistema, como las razones financieras; sin embargo, al estar interrelacionado con los restantes subsistemas del SGICH, los indicadores que plantea son específicos de este sistema. Parte del hecho que con anterioridad o en paralelo a otros procedimientos analizados; le resta integralidad al contrastarlo con la intención del diagnóstico integral que se desea hacer, al objeto de estudio. Al considerarlo como un procedimiento específico dentro de un procedimiento general, no tiene incluida la caracterización de la entidad, ni otros elementos estratégicos, que al aplicarlo en una entidad con este fin son de necesaria inclusión.

En el caso de los procedimientos propuestos por Cuesta (2010) y Marsán (2011b) son generales, las herramientas para el estudio de organización del trabajo se dan de manera general.

Por otra parte, los procedimientos planteados por Cabrera (2010), Biyé (2012) y Alarcón (2019) son procedimientos que están orientados a procesos repetitivos y utilizan como herramienta de estudio de trabajo la normación del trabajo en actividades repetitivas y aunque algunos de estos procedimientos son aplicados

en empresas de servicios, ninguno tiene en cuenta determinadas variables que inciden en el mismo.

El procedimiento de Bernal (2012) también está orientado a procesos repetitivos. Está compuesto por una primera etapa que permite el acercamiento y familiarización con el proceso objeto de estudio y está compuesto por dos pasos que tributan a este resultado. La segunda etapa tiene por objetivo realizar el diagnóstico del proceso objeto de estudio con un total de siete pasos que permite el cumplimiento del mismo, además permite evaluar el impacto de los problemas detectados en el proceso y para la organización. La tercera y última etapa consta de un solo paso que busca mostrar soluciones a los diferentes problemas detectados, y hace hincapié en los que más afectan al buen desarrollo del proceso e impide un incremento de la productividad del trabajo.

Los procedimientos planteados por Guardado (2013) y Quintero (2019) son procedimientos que utilizan para el balance de carga y capacidad la simulación como herramienta fundamental que permite balancear y determinar la cantidad de trabajadores y la asignación a cada una de las tareas a procesos con actividades no repetitivas. El primero realiza un análisis previo de los métodos de trabajo y analiza a profundidad mediante el análisis operacional el proceso objeto de estudio, mientras que el segundo no realiza ese estudio de métodos y va directo al balance de procesos.

Después de un análisis exhaustivo de las diferentes metodologías planteadas, se puede concluir que, el más adecuado, con las consiguientes adecuaciones imprescindibles para la realización de la presente investigación, es el procedimiento de Bernal (2012) dado el instrumental que propone y su aplicabilidad en procesos repetitivos, sumado además que cumple con lo establecido en el Código de Trabajo y se ha aplicado en entidades con similares características y han sido válidos los aportes realizados, evidenciado en tesis de diploma tales como la de China (2016), García (2016), Simao (2018) y Tápanes (2018).

### **2.3 Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en el proceso de despacho de plazas de trabajo propuesto por (Bernal, 2012)**

Cabe señalar que este procedimiento debe ser adecuado a cada uno de los procesos en que se vaya a implementar, pues las técnicas que son factibles a

utilizar en uno, no tienen por qué servir en el otro, por lo tanto, se utiliza el procedimiento adecuado a las características particulares de la entidad, dada las especificidades de los procesos que se realizan en la misma, para facilitar el trabajo de los especialistas encargados de su aplicación, no solo a nivel de objeto de estudio práctico de la presente investigación, sino también con vistas a su posible generalización en procesos similares.

Las adecuaciones estuvieron basadas fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Se eliminan herramientas a utilizar tales como, los métodos naturales, natural condicionado y valoral debido a que el proceso objeto de estudio no tiene una misma carga de trabajo en la jornada laboral al no haber un número constante de clientes a atender en el día por lo que se opta mejor por un análisis de productividad según el comportamiento de otros índices como son el aprovechamiento de la JL.
- No se utiliza el diagrama bimanual, interferencia de máquina, ni balance de carga y capacidad dada las características del proceso objeto de estudio, en el que el intervenga un solo puesto de trabajo para atender los clientes que solicitan el servicio que se estudia.
- El análisis de ubicación y condiciones de los puestos de trabajo se elimina por petición propia de la empresa que no considera necesario hacer un estudio ergonómico.
- En el análisis de aprovechamiento de la JL el muestreo queda descartado debido a que el número de trabajadores a estudiar no es grande, por lo que se hace más cómodo para el estudio herramientas como la fotografía colectiva ya que en los puestos de trabajos oscilan entre dos y tres trabajadores.

El mismo, tal como se muestra en la figura 2.1, está compuesto por una primera etapa que permite el acercamiento y familiarización con el proceso objeto de estudio y está compuesto por dos pasos que tributan a este resultado.

La segunda etapa tiene por objetivo realizar el diagnóstico del proceso objeto de estudio con un total de tres pasos que permiten el cumplimiento del mismo.

La tercera y última etapa con un paso de mostrar soluciones a los diferentes problemas detectados, hace hincapié en los que más afectan al buen desarrollo del proceso.

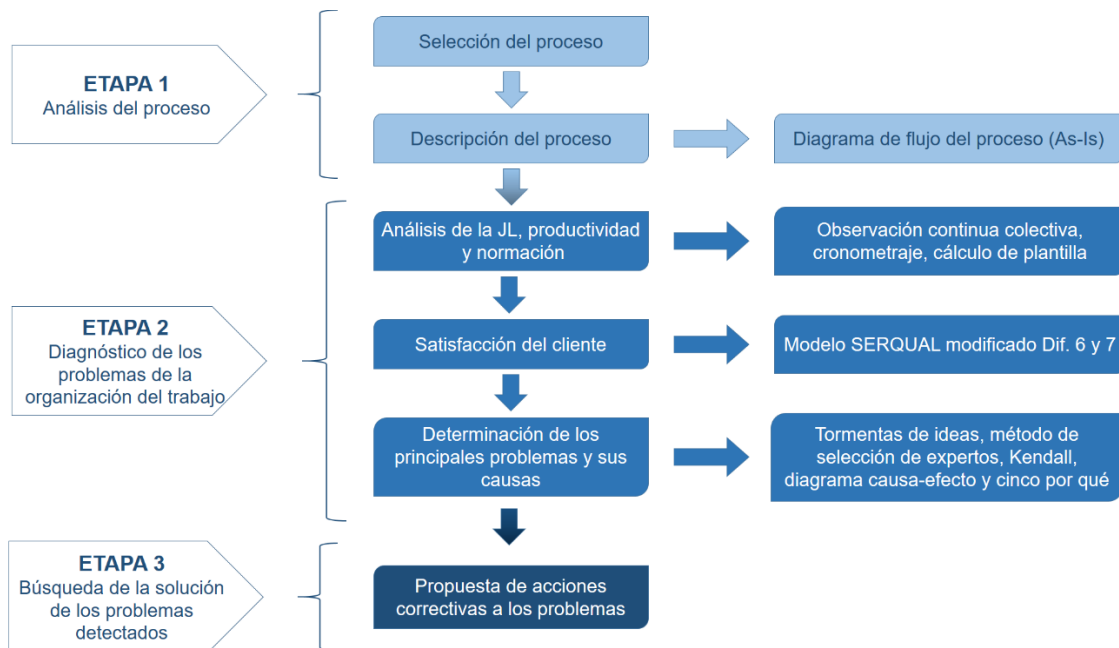


Figura 2.1. Etapas para la identificación e implementación de opciones de organización del trabajo. Fuente: Aproximación a Bernal (2012).

## 2.4 Etapa I: Análisis del proceso

En esta etapa se realiza un análisis de los procesos que se realizan en la entidad objeto de estudio, a partir de la información obtenida por medio de la observación directa, la entrevista a trabajadores y directivos de los distintos departamentos y la consulta de documentos.

### 2.4.1 Selección del proceso

Esta constituye la primera fase del procedimiento y consiste en determinar el proceso que será objeto de análisis en la investigación. En esta etapa el proceso será caracterizado y se debe justificar la razón por la cual fue seleccionado. Se puede aplicar el diagrama Pareto, entrevistas o criterio de selección por parte de la entidad laboral (resultados económicos, condiciones laborales, ausentismo, entre otros).



## 2.4.2 Descripción del proceso

En esta se realiza, a partir de la caracterización anterior, una descripción gráfica del proceso, la cual resultará más práctica para su posterior análisis. Pueden ser utilizados varios tipos de diagramas de flujo: OTIDA, diagrama en Planta, diagrama de flujo, Mapa de procesos, entre otros.

Ante el caso del proceso objeto de estudio de esta investigación se hace necesario utilizar como herramienta para representar dicho proceso, el diagrama de flujo de proceso (AS-IS), que traducido al español significa “tal como es”, debido a que constituye una vía para representar en un gráficamente un proceso de servicio. Este diagrama se construye con el uso de siete símbolos básicos para figurar las distintas actividades que se realizan desde que comienza el proceso hasta que termina.

### Caracterización del proceso:

La caracterización de procesos se trata de realizar un análisis profundo de los procesos teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final. Una vez hecho el diagrama de flujo con el apoyo de una ficha de procesos tal como se muestra en el anexo 5 se puede estudiar:

- Cuál es el objeto del proceso, es decir, por qué se crea ese proceso.
- Quién/es es/son los responsables del proceso.
- Qué partes interesadas, es decir, qué personas intervienen en el proceso.
- Qué controles existen asociados al proceso para asegurar que se lleva a cabo de manera correcta (pueden ser controles documentales o controles visuales)
- Qué indicadores de gestión están asociados al proceso y que ayudan a conocer el rendimiento y desempeño del proceso.
- Qué riesgos puede existir de que falle el proceso.
- Cuáles son las principales deficiencias del proceso.

## **2.5 Etapa II: Diagnóstico de los problemas de organización del trabajo**

Debido a que en la entidad objeto de estudio no se tiene ideado un plan para el estudio de la organización del trabajo, que concrete cómo eliminar las insuficiencias que atentan contra nivel de calidad del servicio; se realizan todas las etapas que aparecen en el procedimiento que se muestra en la figura 2.1.

### **2.5.1 Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, productividad y normación**

Permite conocer cuáles son las principales pérdidas de tiempo de los trabajadores en su jornada laboral, así como los motivos que las originan, y determinar el porcentaje en que los mismos están aprovechándola. Existen varias técnicas para este estudio de las cuales se determinan aplicar, según las características del proceso objeto de estudio, las siguientes:

#### Técnica de observación continua colectiva:

El objetivo fundamental de la fotografía colectiva consiste en la determinación de la duración de los tiempos de los distintos conceptos, así como conocer el grado de aprovechamiento de la jornada laboral de varios trabajadores que realizan las operaciones productivas en un mismo puesto de trabajo (puesto de trabajo colectivo, que lo ocupan varios trabajadores).

Consiste en registrar en una hoja de observaciones única, la descripción y el tiempo de duración de todas las actividades que realicen esos trabajadores, mediante la observación directa de los mismos. Por lo cual exige del analista una gran habilidad y dominio profundo del orden y características de las actividades que debe realizar cada uno de los trabajadores que integra el grupo que ocupa ese puesto de trabajo.

Los pasos 1, 2 y 3 del procedimiento son idénticos al de la fotografía individual. La diferencia estriba en el tratamiento a ofrecer a los tiempos durante la realización de las observaciones, pues aquí se considerará la media de los promedio de cada día.

La tabla 2.2 muestra los elementos a tener en cuenta.

En ella, JL es el tiempo observado en la jornada laboral.

Tabla 2.2. Ejemplos de observaciones realizadas.

Días Observados	Trabajador									
	I		II		III		IV		TRR	
	TTR	JL	TTR	JL	TTR	JL	TTR	JL	Total	Promedio
1										
2										
3										

Fuente: Elaboración Propia.

Se calcula por cada día el promedio de los TTR de los trabajadores, que son los promedios utilizados en el cálculo de  $\bar{X}$  y de R, entonces:

$$R = X_{max} - X_{min} \quad X = \frac{TTR1+TTR2+TTR3}{3}$$

$$\text{Si: } NC=95 \% \text{ y } S=\pm 5 \% \quad N = 560 \left[ \frac{R}{\bar{X}} \right]^2 \quad N: \text{ número de observaciones}$$

No obstante la N anterior, tomamos los valores de N =3 pues la expresión de cálculo, presupone una muestra de tres observaciones al menos.

#### Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral:

Con los resultados obtenidos a través de la aplicación de una de las técnicas de estudio de tiempo se puede calcular el por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral para cada uno de los trabajadores, a través de la fórmula siguiente:

$$AJL = \frac{TTR+TIRTO+TDNP}{JL} * 100 \quad \text{O} \quad AJL = \frac{TTR+TIR}{JL} * 100$$

Para hallar las magnitudes de las pérdidas de tiempo por los distintos conceptos y decidir en qué magnitud es posible aprovechar esas reservas en el incremento de la productividad del trabajo, puede acudir a las expresiones siguientes:

Pérdidas de tiempo por causa del trabajador ( $P_n$ ):

$$P_n = \frac{TIDO}{JL} * 100$$

Pérdidas de tiempo por deficiencias técnico-organizativas ( $P_{to}$ ):

$$P_{to} = \frac{TITO}{JL} * 100$$

Esas son pérdidas de tiempo en las cuales no laboran los trabajadores.

En consecuencia el incremento posible de productividad del trabajo podría estimarse:

Incremento de la productividad por TIDO reducido (Pt1):

$$Pt1 = \frac{TIDO}{TO} * 100$$

Incremento de la productividad por TITO reducido (Pt2):

$$Pt2 = \frac{TITO}{TO} * 100$$

### Cronometraje:

Para la normación de los puestos de trabajo que componen el proceso objeto de estudio se propone utilizar el cronometraje de operaciones, con el objetivo de determinar a través de las normas las capacidades reales de los trabajadores que intervienen en el proceso que se estudia. Dicha técnica consiste en medir el tiempo que demora la operación estudiada y conocer el desglose de los gastos de tiempo en la jornada laboral para arribar a conclusiones.

**Paso 1.** Estudio de ambientación: en este primer paso se familiariza con el trabajo; se realiza un cronometraje de prueba para definir los puntos de corte entre operaciones, un cronometraje inicial de 10 observaciones y se definen NC y S.

**Paso 2.** Selección del obrero: en este caso se selecciona el obrero que ejerce el trabajo y se toman varias observaciones para estudiar si cumplen o no la norma y ver causas de incumplimiento.

**Paso 3.** Determinación del número de observaciones (N).

$$NC = 95 \% \text{ y } S = 5 \% \quad N = 1600 \left[ \frac{\delta}{\bar{x}} \right]^2$$

$$NC = 95 \% \text{ y } S = 10 \% \quad N = 400 \left[ \left[ \frac{\delta}{\bar{x}} \right] \right]^2 \quad \delta = \frac{\sum(xi-x)}{n-1}$$

Dónde:

NC: Nivel de confianza    S: Nivel de precisión    N: Número de observaciones

$\delta$ : Error típico o desviación típica de los elementos

X: Promedio de todas las observaciones

**Paso 4.** Cronometraje. Se realiza la toma de los tiempos de cada operación y se analiza el error del mismo.  $N \geq 25$  observaciones.

**Paso 5.** Análisis de la Normalidad. Histograma de frecuencia. Prueba  $X^2$

**Paso 6.** Gráficos de control.

- Regularidad estadística.

- Dispersión.

Gráfico de promedios.

Gráfico de recorrido

$$LC = \bar{X} + A2 * \bar{R}$$

$$LSC = d4 + \bar{R} \quad LIC = D3 + \bar{R}$$

Los valores de A2, D3, y D4 se encuentran en la página 92 de (Marsán, 2011a).

**Paso 7.** Cálculo de la norma de trabajo, definida como el tiempo que demora un trabajador en atender a un cliente con el tiempo operativo como las horas que trabaja en la jornada de trabajo (1t=8h).

Norma de tiempo:

$$Nt = T_o/u \left[ 1 + \frac{TDNP}{JL - TDNP} \right] \left[ \frac{TPC + TO + TS + TIRTO}{TO} \right]$$

**Paso 8.** Cálculo de la norma de rendimiento, definida como la cantidad promedio de clientes atendidos en una jornada de trabajo.

$$Nr = \frac{JL}{Nt}$$

Cálculo de plantilla:

Luego de conocer la norma de servicio, se procede al cálculo de la plantilla, la cantidad de trabajadores necesarios se determinará mediante la fórmula siguiente:

$$No = \frac{C}{Ns}$$

Dónde:

No: Número de trabajadores necesarios.

C: Cantidad total de puestos de trabajos destinados al servicio que se brinda.

Ns: Norma de servicio, expresada en puestos de trabajo por trabajador.

### Análisis de la necesidad de capital humano:

Deben considerarse también valoraciones económicas y sociales para la determinación de la plantilla:

- 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.
- Cantidad de trabajadores que deben existir en cantidad y cualidades para asumir la cargas de trabajo en el año.
- Bajas previsibles por jubilación u otras causas.

#### **2.5.2 Satisfacción del cliente**

Para el análisis de la satisfacción del cliente se utiliza el modelo Servqual modificado (Valls, 2006). Este modelo es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización, que operativiza la misma a través del constructo satisfacción del cliente.

El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento tiene alta fiabilidad y validez. La diferencia No. 6 evalúa la satisfacción del cliente y la diferencia No. 7 mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados.

Los cuestionarios evalúan 27 variables, agrupadas en siete dimensiones (trabajo, condiciones laborales, salario, participación en la toma de decisiones, trato y relaciones, comunicación y liderazgo) para medir la satisfacción del cliente y los cuestionarios para evaluar el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas expectativas de sus subordinados poseen siete atributos y 28 variables, tal como se muestran en los anexos 6 y 7 respectivamente.

Se aplica una encuesta de percepción y otra de expectativa y se analiza la puntuación obtenida para conocer cuáles son los atributos que más influyen y analizar el conocimiento de los directivos sobre las necesidades del cliente.

En el análisis de las encuestas se utiliza la escala diferencial de -2 a 2, lo que equivale estos en distintos niveles de satisfacción como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Escala diferencial de las diferencias 6 y 7 del Servqual Modificado.

Escala diferencial	Grado de satisfacción correspondiente	Valor numérico correspondiente
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1
Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2

Fuente: elaboración propia.

### 2.5.3 Determinación de los principales problemas y sus causas

A partir de los resultados obtenidos, con el empleo de técnicas de consenso como la tormenta de ideas, la determinación de un comité de expertos para la realización del método Kendall, el diagrama causa-efecto y la técnica de los cinco por qué se determinarán los problemas que afectan la organización del trabajo en el proceso objeto de estudio, y se analizan las causas que provocan los mismos, para lo cual es necesario seleccionar un comité de expertos.

#### Tormenta de ideas:

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad, donde un grupo de personas expone las ideas que le surgen de modo que cada uno tiene la oportunidad de perfeccionar las ideas de otros. Para dirigir el grupo de personas hay que tener un facilitador y un registrador. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la causa. Tiene tres modalidades o métodos como son: rueda libre, Round-Robin y tira de papel (Nogueira, 2016).

#### Método de selección de expertos:

Para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia que determina, de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (tabla 2.4) con respecto al problema que se desea resolver y con las fuentes de argumentación (tabla 2.5) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula:

$$K = \frac{Kc - Ka}{2}$$

Dónde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Tabla 2.4. Coeficiente de conocimiento Kc:

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	
Total	1.000	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.5. Coeficiente de argumentación Ka:

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
1. Estudios teóricos realizados						
2. Experiencia práctica						
3. Conocimientos de trabajo en Cuba						
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero.						
5. Consultas bibliográficas						
6. Cursos de actualización						
Total						

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0,8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.



### Método Kendall:

El método de los expertos o método Kendall se utiliza para darle el orden de prioridad a determinados orígenes o en otras palabras, para determinar cuáles de las características sustitutivas se van a priorizar. Para ello se selecciona un grupo de personas, especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel pondere según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas y mediante esas ponderaciones que realizan, se obtiene los resultados. Por ello, en la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Donde tiene que cumplirse que  $W \geq 0.5$ , lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado será confiable y las características o causas a seleccionar serán aquellas cuyos los índices cumplan la condición siguiente:  $\sum A_i \leq T$ .

¿Cómo se utiliza?

A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

**Paso 1.** Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.

**Paso 2.** Sumatoria de todos los valores por fila ( $a_i$ ):

$$\sum_{j=i}^m a_i$$

**Paso 3.** Ponderación de la característica o causas  $i$ , según el experto ( $a_{ij}$ ):

$$\sum_{j=l}^k \sum_{i=l}^m a_{ij}$$

**Paso 4.** Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m a_{ij}}{k}$$

**Paso 5.** Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

$$\sum_{i=1}^m a_i < T$$

**Paso 6.** Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a_i - T$$

**Paso 7.** Cálculo de  $\Delta^2$  se halla la sumatoria al final de la columna

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^m (a_i - T)^2$$

**Paso 8.** Cálculo del coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

k : Número de características                      m: Número de expertos.

Si se cumple la condición de que  $W \geq 0,5$  entonces existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, y respetar siempre  $m \geq 7$  (Cuesta, 2010).

#### Diagrama causa efecto:

Un diagrama de Causa - Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por ser parecido con el

esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar las posibles causas.

Por último, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar " sí " a una o dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/ u opiniones sobre la causa de un problema?

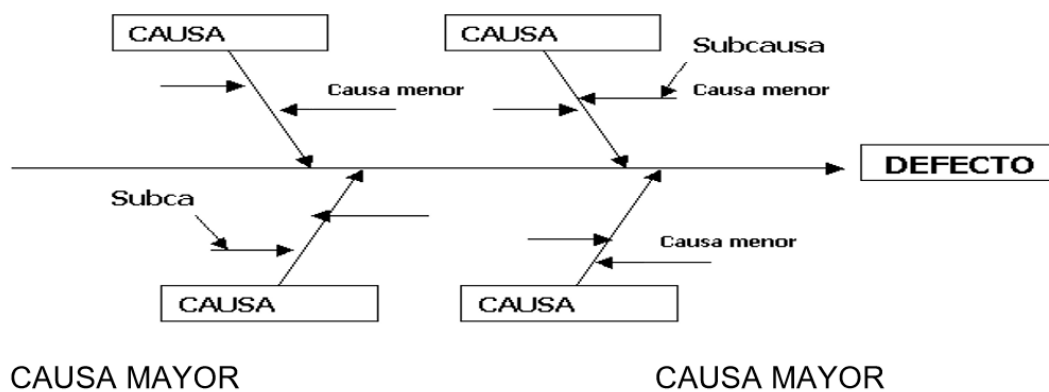


Figura 2.2 Esquema del Ishikawa Fuente: Marsán (2011).

¿Cómo se utiliza?

- Identificar el problema. El problema (el efecto está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto.
- Registrar la fase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda.
- Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema.
- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal /categoría de recursos o factores causales.

- Realizar una lluvia de ideas de la causa del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto.
- Identificar los candidatos para la " causa más probable ". Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Encerrar en un círculo la causa más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

#### Cinco por qué:

Es una técnica sistematizada de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de estos.

Para lograr desarrollar esta técnica antes se requiere realizar una Tormenta de Ideas además de un Diagrama causa – Efecto o Ishikawa.

### **2.6 Etapa 3: Búsqueda de soluciones a los problemas detectados**

En esta etapa se recomienda, a partir de las deficiencias detectadas, diseñar la propuesta de un plan de acciones correctivas que permitan la mejora continua de las principales deficiencias detectadas como resultado del diagnóstico realizado y se pueden tener en cuenta los elementos que se muestran en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Plan de acción para el mejoramiento de la organización del trabajo

Problema a resolver	Acciones	Objetivo	Responsable	Recursos	Fecha de cumplimiento
1					
1+n					

Fuente: Elaboración Propia.

### **2.7 Conclusiones parciales**

Mediante la caracterización de la Dirección del Trabajo y Seguridad Social se puede concluir que la fuerza laboral en su mayoría está representada por mujeres, la mayor parte de los trabajadores cuentan con un noveno grado de escolaridad y lo que más abunda en la plantilla son técnicos.

Con el análisis de varios procedimientos para realizar estudios de organización del trabajo planteados por diferentes autores se puede concluir que muchos resultan muy generales, mientras que otros se aplican mejor a procesos de producción o manufactura aunque también se encuentran algunos con un instrumental y aplicabilidad a procesos repetitivos y de servicio.

Se realiza un estudio de diferentes metodologías y procedimientos planteados por varios autores donde se decide aplicar el procedimiento de Bernal (2012) dado el instrumental que propone y su aplicabilidad en procesos repetitivos, sumado además que cumple con lo establecido en el Código de Trabajo y se ha aplicado en entidades con similares características y han sido válidos los aportes realizados.

Dadas las características propias del proceso objeto de estudio se hace necesario hacer unas adecuaciones al procedimiento seleccionado con lo que son propuestas algunas herramientas como la fotografía colectiva para el análisis del aprovechamiento de la jornada laboral donde se analiza también la productividad, el cronometraje de operaciones para la normación del trabajo, así como también fueron reducidos algunos pasos o fases del procedimiento por petición propia de la empresa.

Las técnicas y herramientas recomendadas constituyen una garantía para la viabilidad en la aplicación del procedimiento y diagnosticar el estado de la organización del trabajo y proponer acciones para el mejoramiento de esta.

## Conclusiones Generales

A partir del desarrollo de la investigación podemos arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se realiza un estudio de organización del trabajo en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas donde se detectan las principales deficiencias en el proceso de despacho de plazas de trabajo que se realiza en la Subdirección de Empleo.
2. Mediante la revisión de la bibliografía consultada, tanto nacional como internacional, se constata la importancia de los estudios de organización del trabajo para lograr la elevación de la productividad, mejorar los resultados de la empresa, la satisfacción de trabajadores y clientes, y el progreso de la entidad, al permitir analizar conceptos, objetivos y procedimientos afines, que brindan la información necesaria para establecer la metodología más apropiada.
3. Con el análisis de varios procedimientos para realizar estudios de organización del trabajo planteados por diferentes autores se puede concluir que muchos resultan muy generales, mientras que otros se aplican mejor a procesos de producción o manufactura aunque también se encuentran algunos con un herramental y aplicabilidad a procesos repetitivos y de servicio.
4. El objetivo de la investigación se cumple, pues se propone, para la realización de estudio de la organización del trabajo en la Subdirección de Empleo de la Dirección del Trabajo y Seguridad Social, una aproximación al procedimiento planteado por Bernal (2012), que provee a la instalación de una herramienta dinámica y de simple aplicación, que contribuye a la sostenibilidad de los servicios que allí se realizan.

## Recomendaciones

1. En la medida de las posibilidades de la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en Cárdenas, aplicar el procedimiento propuesto en la investigación.
2. Valorar si los resultados obtenidos una vez realizado el estudio son válidos para la mejora continua de la organización del trabajo y la satisfacción de los clientes que arriban a la Subdirección de Empleo.
3. Si los directivos lo estiman conveniente, promover la aplicación de dicho estudio a las áreas donde aún no se han desarrollado diagnósticos de la organización del trabajo, con la previa adecuación que se estime necesaria de la aplicación de las técnicas y herramientas según sea el caso, en aras de continuar con el perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en la entidad.

## Bibliografía

- ALARCÓN, A. Gestión de almacenaje para reducir el tiempo de despacho en una distribuidora en Lima. Universidad San Ignacio de Loyola, 2019.
- BERNAL, J. Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 2012, 15(3), 68-74.
- BIYÉ, A. Estudio de organización del trabajo en el proceso de fabricación del yogur en la Empresa LABIOFAM. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2012.
- CABRERA, Y. Estudio de Organización del Trabajo en el área de cocina del Hotel "Villa Tortuga". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2010.
- CANEL, M. Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, enero-febrero 2021 2021, 13(1), 6-16.
- CRIOLLO, R. *Estudio del trabajo: Ingeniería de métodos*. Edtion ed. México, 2002. ISBN 970-10-4657-9.
- CUCARELLA, V. *Servicios públicos, diferencias territoriales e igualdad de oportunidades*. Edtion ed. Valencia: Fundacion BBVA, 2015. ISBN 8492937572.
- CUESTA, A. *Organización del trabajo y psicología social*. Edtion ed. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1990.
- CUESTA, A. Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 2010, 9(3), 699.
- CHINEA, D. Análisis de la Organización del Trabajo en el Meliá Las Dunas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2016.
- DÍAZ, S. Aplicación parcial de un procedimiento de Gestión por Procesos en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2010.
- DURÁN, A. *Ingeniería de métodos*. Edtion ed. Guayaquil, Ecuador, 2007.
- GARCÍA, L. Estudio de organización del trabajo en el Departamento de Servicios a Pasajeros del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2016.
- GORDILLO, A. *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*. Edtion ed. Buenos Aires: Agustín Gordillo, 2017. ISBN 978-950-9502-54-3.
- GUARDADO, Y. Estudio de organización del trabajo en el restaurante "Jimmy's Buffet" del Hotel Breezes Bella Costa. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2013.
- GUILARTE, E. La organización del trabajo en Cuba. In. La Habana, 2017, p. 152-166.
- GUZMÁN, M. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo 2007.
- INFANTE, X. "Procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial de la empresa constructora de obras de ingeniería no. 17 de Holguín para el período



- 2016-2019". In *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Holguín: ISPJAE, 2019.
- KANAWATY, G. *Introducción al estudio del trabajo*. Edtion ed. Ginebra, 2001. 200 p. ISBN 9681856287.
- LEMUS, K. Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2020, 9(1), 54-64.
- LOVELOCK, C. *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Edtion ed.: Pearson educación, 2004. ISBN 9702603889.
- MARSÁN, J. *La organización del trabajo*. Edtion ed. La Habana, 1999. ISBN 9701830849.
- MARSÁN, J. *La organización del trabajo. Estudios de tiempos*. Edtion ed. La Habana: Felix Varela y Academia, 2011a.
- MARSÁN, J. *Organización del trabajo. Ingeniería de métodos*. Edtion ed. La Habana: Félix Varela y Academia, 2011b.
- MATILLA, A. *Derecho Administrativo y Servicio Público, trazos inconclusos desde una perspectiva histórica*. Edtion ed. México: Editorial universitaria, 2008. ISBN 978-970-32-5357-9.
- MAYNARD, H. Organización del trabajo. In E. ISPAE ed. *Manual del Ingeniero Industrial*. La Habana: William Hodson, 1992, vol. I y II, p. 114-125.
- MEDINA, A. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. In UMCC. Matanzas, 2002.
- MOLINA, A. Historia de la organización del trabajo. In. Argentina 2011, vol. 2021. *Tiempos y Movimientos* [online]. 2011 2021]. Available from Internet: <<http://ingkarentmorales.blogspot.com/2011/01/introduccion-al-estudio-de-tiempos-y.html?m=1>>.
- MTSS. Reglamento de organización del trabajo. In *Resolución No. 26*. La Habana: MTSS, 2006.
- MTSS. Código de trabajo. In *Decreto Ley 116/2014*. . La Habana: MTSS, 2014.
- MTSS. Dirección de Trabajo. In MTSS. Cuba: MTSS, 2021.
- NIEBEL, B. *Ingeniería Industrial. Métodos, Tiempos y Movimientos*. Edtion ed. México Grupo Editorial AlfaOmega, 1996.
- NIEVES, A. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Maya" (UHOLM), 2008.
- NOGUEIRA, Y. La aplicación de herramientas de la ingeniería industrial para la detección de problemas y búsqueda de posibles soluciones en la CGC. In UMCC. Matanzas, 2016.
- OIT. Organización del trabajo. In., 2000, vol. 2021.
- ONN. Bases Generales del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial In ONN. La Habana: ONN, 2007a.

- ONN. "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario". In *Norma Cubana NC 3000: 2007*. La Habana, 2007b.
- PCC. "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". In *Decreto No. 281* La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007a.
- PCC. "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano". In *Decreto Ley No. 252* La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007b.
- PENA, J. Derechos laborales y COVID-19. La experiencia de Cuba. In *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. La Habana, 2021, vol. 9.
- PINEDA, T. La función social de los servicios públicos en Cuba. Retos en el contexto actual. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2017, 5(3), 40-47.
- PINEDA, T. Servicios Públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios.: Realidades. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2018, 6(1), 131-142.
- PIÑEIRO, L. Estudio de la organización del trabajo en el área de Ama de Llaves del hotel Breezes Varadero. . Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2015.
- PUCHOL, L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Edtion ed.: Ediciones Díaz de Santos, 2007. ISBN 8479788313.
- QUINTERO, B. Estudio de Organización del Trabajo en los Departamentos de Terminal Aeroportuaria y Equipos Especiales del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), 2019.
- RIVAS, E. Metodología para la realización de estudios de organización del trabajo. . Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHOLM), 2007.
- SALAZAR, B. Estudio de tiempos. *Ingeniería Industrial Online*. In., 2019, vol. 2021.
- SALAZAR, L. Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Empresa Eléctrica. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHOLM), 2011.
- SCHEIN, E. *Psicología de la organización*. Translated by V.E.C. CARDONA. Edtion ed.: Prentice-Hall, 1993. 252-252 p. ISBN 968-880-056-2.
- SCHROOEDER, R. *Organización del Trabajo*. Edtion ed. México: McGraw-Hill Companies, 1992. ISBN 978-970-10-4653-1.
- SEGREDO, A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 2013, 39(2), 385-393.
- SIMAO, A. Estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel "América" de la ciudad Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2018.
- TÁPANES, Y. Estudio de la organización del trabajo en la Empresa Industrial de Equipos y Servicios Asociados (EIESA). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2018.

TEJAS, A. Estudio de la organización del trabajo en el taller de Geomántica de la agencia Geomántica de la empresa Geocuba Oriente Norte. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHOLM), 2009.

VALLS, W. Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría (CUJAE), 2006.

VROOM, H. *Work and motivation*. Edtion ed. New York: Jossey-Bass, 1994. 432 p. ISBN 978-0-787-90030-4.

## Anexos

### Anexo 1. Conceptos de Proceso.

Autor, año	Conceptos
Maynard (1992)	Se refiere a la acción de modificar el estado o combinaciones de materiales, piezas o submontajes, con vistas a incrementar su valor.
Medina (2002)	Secuencia ordenada y lógica de actividades, generalmente repetitivas, que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.
Marsán (2011b)	Una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. El proceso incorpora valor a los insumos. Un proceso de trabajo se compone de pasos, tareas o actividades y tiene un principio y un final. En resumen, un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

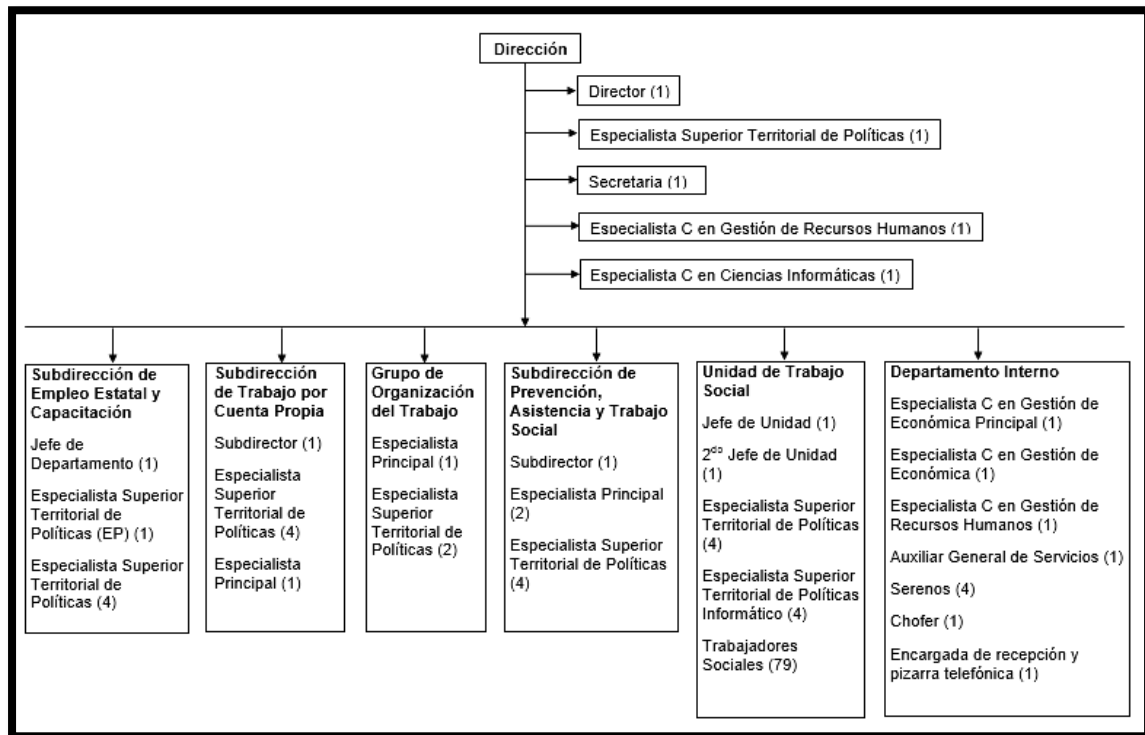
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Conceptos de Estudio de tiempos.

Autor, año	Conceptos
Cuesta (2010)	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. Desde los orígenes del estudio científico de los procesos de trabajo, entendidos como movimientos o métodos de trabajo, el estudio de tiempos no ha faltado: el estudio de movimientos y tiempos ha estado ligado a la organización del trabajo desde sus orígenes en los trabajos de F.W. Taylor
Marsán (2011a)	Medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones, de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo
Morales (2011)	El estudio de tiempos es una técnica utilizada para determinar el tiempo estándar permitido donde se llevará a cabo una actividad, donde se toma en cuenta las demoras personales, fatiga y retrasos que se puedan presentar al realizar dicha actividad
Salazar (2019)	Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida

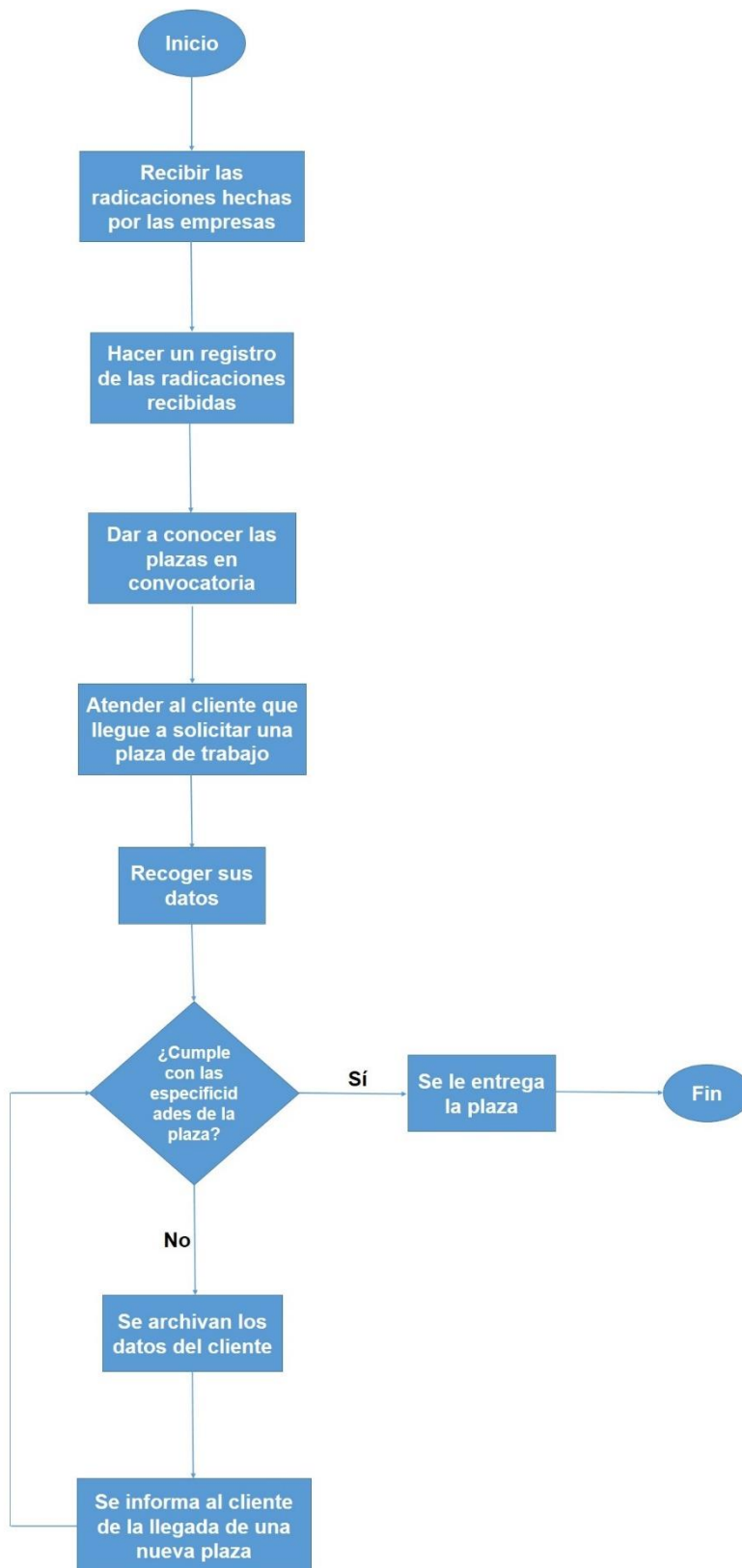
Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3. Organigrama de la Empresa.



Fuente: Documentos de la Empresa.

Anexo 4. Diagrama del proceso de despacho de plazas de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Ficha de procesos

	Nombre _ Empresa	Ficha de Procesos	
	Nombre _ del _ Proceso	Código:	
		REV. 0	Pág.

Ficha de Procesos	
Objeto:	
Responsables:	
Alcance	Inicio:
	Final:
Elementos de entradas	
Elementos de salidas	
Partes interesadas	
Controles al proceso	
Registros asociados al proceso	
Indicadores del proceso	
Descripción de actividades	
Riesgo de que falle el proceso	

Fuente: Elaboración propia



Anexo 6. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

Estimado trabajador. Por favor, sería importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO</b>					
1. Usted está satisfecho con su trabajo.					
2. Considera interesante la labor que realiza.					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo.					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO.</b>					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relaciones con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACION</b>					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO</b>					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 7. Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

Estimado directivo, nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados. Coloque una X en la casilla que considere correspondiente.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO</b>					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
<b>SALARIO</b>					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES</b>					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACION</b>					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen.					
<b>LIDERAZGO</b>					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo.					
28. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					

Gracias