



FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## **PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. APLICACIÓN EN LA EMPRESA ACOPIO DE HOLGUÍN.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor (a): Ing. Yanelis Sánchez Fonseca  
Tutor (es): Prof. Aux. MS.c Luis Felipe Álvarez López  
*Universidad de Holguín (UHo)*

HOLGUÍN, 2019



## **DEDICATORIA**

A mi niño, que es mi razón de ser y mi impulso para seguir adelante.

A mi esposo, quien día a día con su amor cumple mis sueños.

A mis padres y mi hermano, quiénes con su amor infinito han sabido educarme y darme su apoyo incondicional.



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que nos acompaña siempre,

A mi esposo por su amor, comprensión, cariño y respeto,

A mis padres por sus sabios y oportunos consejos, por su infinito amor,

A mi suegra por su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado,

A mi tutor Pepe por su valioso tiempo,

Al claustro de profesores de la Maestría y en especial a Bety, por su optimismo y confianza,

A mi amiga Iliana, mi suegro Alberto, mis compañeros de trabajo por sus aportes y a todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de esta investigación y todo el que me ayudó a llegar hasta aquí.

A todos muchas gracias.



## RESUMEN

La investigación aborda como objeto de estudio la organización como función general de la dirección, la cual se desarrolla en un entorno cada vez más complejo, caracterizado por los cambios dinámicos, globalización, competitividad y avances tecnológicos acelerados. Resulta necesario entonces que el directivo sea capaz de llevar a cabo una adecuada organización en búsqueda de calidad en los productos y servicios que oferta y eficiencia en su gestión organizacional. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo que propicie la mejora de su gestión organizacional. Toma como base los estudios precedentes e incorpora el enfoque integral de la organización del trabajo a partir de sus tres niveles: organización de la dirección, de los procesos y del puesto de trabajo. Para su desarrollo se emplearon diferentes métodos teóricos de la investigación científica como: histórico – lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción; además métodos empíricos tales como: lista de chequeo, observación directa, entrevistas y revisión documental. La aplicación parcial del procedimiento en la Empresa Acopio de Holguín responde al cumplimiento del lineamiento 155 referente a la transformación del proceso de comercialización de productos agropecuarios. Se logró diagnosticar problemas en la organización del trabajo en los diferentes niveles organizacionales, así como proponer soluciones haciendo uso de un plan de acción y controlar y mejorar su comportamiento. Lo que contribuirá al incremento de la productividad y la calidad del servicio en función de mejorar la gestión de la organización.



## **SUMMARY**

The research deals how the organization as a general function of management, which is developed in an increasingly complex environment, characterized by dynamic changes, globalization, competitiveness and accelerated technological advances. It is necessary then that the manager is able to carry out an adequate organization in search of quality products and services that offer and efficiency in their organizational management. That is why this research aims to develop a procedure for the study of the organization of work that promotes the improvement of its organizational management. It takes as a basis previous studies and incorporates the integral approach of the organization of work from its three levels: organization of management, processes and the job. For its development different theoretical methods of scientific research were used such as: historical - logical, analysis and synthesis, induction-deduction; also empirical methods such as: checklist, direct observation, interviews and documentary review. The partial application of the procedure in the Holguin Acope Company responds to compliance with guideline 155 regarding the transformation of the agricultural product marketing process. It was possible to diagnose problems in the organization of work at different organizational levels, as well as to propose solutions using an action plan and control and improve their behavior. What will contribute to the increase in productivity and service quality in terms of improving the management of the organization.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 La organización como función del ciclo directivo .....	7
1.2 La organización del trabajo. Antecedentes, evolución y tendencias actuales. ....	12
1.3 Enfoques metodológicos sobre estudios de organización del trabajo .....	19
1.4 Situación actual de la organización del trabajo en la Empresa Acopio de Holguín .....	24
<b>CAPÍTULO II. DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b> .....	28
2.1 Descripción del procedimiento diseñado para el estudio de la organización del trabajo ..	30
2.2 Valoración del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo .....	39
2.3 Aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en la Empresa de Acopio Holguín .....	41
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	73



## INTRODUCCIÓN

La sociedad se encuentra inmersa en una dinámica de cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Un mercado globalizado, cada vez más exigente y selectivo, aupado por un desarrollo tecnológico acelerado. Ello implica que las organizaciones en general, y específicamente las organizaciones empresariales, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto.

De tal forma, constituye reto de la administración implementar estrategias con las que puedan generar ventajas competitivas, que les garanticen enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos y oportunidades del entorno. Se hace necesario, entonces que el directivo sea capaz de desarrollar una adecuada planificación, organización, dirección y control de su actividad empresarial con el objetivo de maximizar el beneficio de su empresa.

Actualmente como parte de los cambios organizativos proyectados en función de alcanzar mejoras, se le da gran importancia a la organización como función de dirección, la cual según Stoner (1995) y Cruz Herrera (2010) es la forma en que se disponen el trabajo y los recursos de una entidad y se distribuye entre sus miembros, delimitándose la autoridad, responsabilidad y las relaciones de subordinación, de forma tal que el trabajo coordinado de todos los miembros garantice las metas que se han propuesto de manera eficiente.

En el contexto actual, constituye una limitante en el proceso de dirección la percepción de la función organización como una simple reestructuración. Esta además incluye actividades interrelacionadas como: la organización de las políticas y las estrategias, los procesos y operaciones de trabajo, determinación de las funciones, actividades, tareas y responsabilidades, análisis del flujo de trabajo, elaboración de métodos, técnicas y procedimientos, interrelaciones, comunicaciones, informaciones y niveles de dirección. Así como la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

Por tanto coincidiendo con Zayas Agüero (2010), Aguilera Millet (2011) y Delisle Boudet (2013), la organización en las entidades se manifiesta en tres niveles: organización de la dirección, de los procesos y del puesto de trabajo. Los cuales con un enfoque integral contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La organización del trabajo como parte de esta función de organización, ha sido analizada por diferentes instituciones e investigadores. Entre los consultados se pueden

citar: Resolución 26/2006, Decreto 281/2007, Normas Cubanas (NC) del grupo 3000:2007, González Rodríguez (2008), Nieves Julbe (2008), Cuesta Santos (2010) y Marsán Castellanos (2011). Todos destacan su importancia y significación en el incremento de la productividad, la calidad del producto o servicio, eficiencia y mejora del desempeño organizacional.

Tradicionalmente la organización del trabajo se ha visto desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos. No obstante, ambos términos se caracterizan por tener un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente. A tal fin, las nuevas formas de organización del trabajo han evolucionado y llevan a una dirección y organización empresarial nueva, sobre la base de la integración. Al respecto Alhama Belamaric (2006) expresa "... ya no se trata de producir resultados a nivel individual, ni a nivel de puesto de trabajo, ni en un área o unidad organizativa por separado, sino de integrar".

En el estudio y análisis de la organización del trabajo, varios autores han desarrollado procedimientos que tienen como salidas mejoras organizativas a partir de la determinación de deficiencias que inciden y limitan los resultados de las organizaciones. Entre los estudiosos del tema se destacan Aguilera Millet (2011), Rigol Madrazo (2013), Cervera Cruz (2017), Galvéz Pérez (2018) y Menéndez la Rosa (2018). Estos realizan aportes que complementan y enriquecen estos estudios a partir de diferentes enfoques y definiciones de la organización del trabajo.

Aparejado a ello se evidencia tratamiento aislado del nivel organizacional o de dirección en los estudios de organización del trabajo, así como falta integralidad al no incorporar los tres niveles que componen la organización. La organización del trabajo integral a nivel de dirección, de proceso y de puesto de trabajo, contribuirá a llevar a cabo una organización eficiente de sus recursos humanos y materiales en función de cumplir su estrategia. Lo que constituirá una ventaja competitiva basada en la cooperación e integración.

En Cuba se han producido grandes transformaciones en el sistema empresarial a partir de lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados para el período 2016-2021 en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. En el lineamiento 155 se hace mención a: continuar la transformación de la comercialización de productos agropecuarios, evaluar sus resultados y adoptar las medidas necesarias para superar las dificultades. Priorizar el pago a los productores en los plazos establecidos; perfeccionar e integrar todos los



elementos del sistema para contribuir a mejorar la oferta y la satisfacción de la población, en cuanto a precios, calidad y estabilidad. Así como desarrollar progresivamente la oferta de servicios complementarios.

Es por esto que en los últimos tiempos las empresas comercializadoras existentes en el país se enfrentan al gran desafío de elevar de forma continua la calidad de los servicios que oferta sobre la base de una adecuada organización del trabajo, como factor clave para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia, que le aseguren la autonomía y competitividad en el mercado.

Dentro de este marco se encuentra el Grupo Empresarial de Acopio el cual se encarga de rectorar la comercialización de productos agropecuarios a nivel nacional. En particular, la Empresa de Acopio Holguín que forma parte de esta organización superior de dirección empresarial (OSDE), ha alcanzado resultados satisfactorios en su gestión, como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores.

No obstante se ha enfrentado a transformaciones en su sistema organizativo para dar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno. Lo que ha llevado adoptar decisiones como cambios estructurales, incremento de plantillas sin fundamento alguno, modificaciones de las condiciones técnicas organizativas, nuevos sistemas de pago, entre otras. Donde una de las limitaciones más importantes ha sido la concepción de una organización del trabajo con un enfoque integral y de ahí la necesidad práctica de esta investigación.

La Empresa actualmente se encuentra en un proceso de fortalecimiento, el cual requiere perfeccionar su estructura y sistema de trabajo, para ello adopta medidas según se van detectando las deficiencias en la ejecución de los procesos. Aun así como resultado de diagnósticos y controles integrales a las Unidades Empresariales de Base (UEB), se identificaron problemas organizativos en varios procesos que tienen lugar en la entidad que reflejan la necesidad de desarrollar una organización del trabajo integral. Los mismos se enuncian a continuación:

- Disminución de la productividad por valor agregado bruto con respecto a igual período año anterior en 2257 pesos
- Deficiente trabajo en cuanto a seguridad, ambiente, estética, herramientas y útiles de trabajo
- Poca preparación del personal en la gestión por proceso y enfoque al cliente

- Deficiencias en el servicio y organización de los puestos de trabajo en los mercados y puntos de venta
- El nivel de satisfacción del cliente se comportó a un 57% al cierre del primer trimestre del 2019.

Sobre la base de la situación expuesta anteriormente se deriva el siguiente **problema científico**: insuficiencias en la organización del trabajo que limitan la gestión en organizaciones con un enfoque integral. Sobre la base del problema planteado se declara como **objeto de estudio**: la organización como función del ciclo directivo. Para darle solución al mismo se formuló como **objetivo general** de la investigación: desarrollar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en organizaciones que propicie la mejora de su gestión organizacional. Para cumplir el objetivo general, se establecen los **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de la literatura especializada sobre las tendencias actuales vinculadas a la organización del trabajo en organizaciones.
2. Diseñar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo.
3. Valorar el procedimiento propuesto a través de método de expertos.
4. Aplicar el procedimiento propuesto para el estudio de la organización del trabajo en la Empresa Acopio de Holguín.

En consecuencia, se define como **campo de acción**: la organización del trabajo como parte de la función organización del ciclo directivo. Para dar solución al problema y cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se establece como **idea a defender**: el desarrollo de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo con un enfoque integral favorece el incremento de la productividad y la calidad del servicio de la Empresa de Acopio Holguín.

Como métodos de investigación se utilizan:

Métodos Teóricos:

- Histórico-lógico: En el estudio de la trayectoria de la organización del trabajo en el decursar de su historia para lograr una mejor comprensión del mismo
- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Inductivo - deductivo: para el diseño y aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas de servicios

### Métodos Empíricos:

Se hace uso de la revisión de documentos, la observación directa, la entrevista, la encuesta, lista de chequeo, los métodos de expertos (para generar ideas y alcanzar consenso) y trabajo en grupo (tormenta de ideas). Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se utiliza las herramientas del paquete de Microsoft Office.

El informe de la investigación se ha estructurado en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos de necesaria inclusión. En el primero se abordan los fundamentos teóricos y prácticos en relación a la función organización y la organización del trabajo, así como el análisis metodológico correspondiente. En el capítulo II se presenta la descripción detallada del procedimiento propuesto, su valoración mediante método de expertos y finalmente se presentan los resultados de su aplicación en la Empresa de Acopio Holguín.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo definir el sustento teórico práctico referencial de la investigación a partir del análisis de los elementos y conceptos referentes a la función organización del ciclo de dirección y la organización del trabajo como elemento esencial en su desarrollo, tomando como base la mejora del desempeño organizacional.

Se realiza un estudio de diversos enfoques metodológicos presentes en la bibliografía consultada para estudiar la organización del trabajo, que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones para la investigación. Por último se valora la situación actual en la Empresa de Acopio Holguín en cuanto al tema, en la figura 1.1 se muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación:

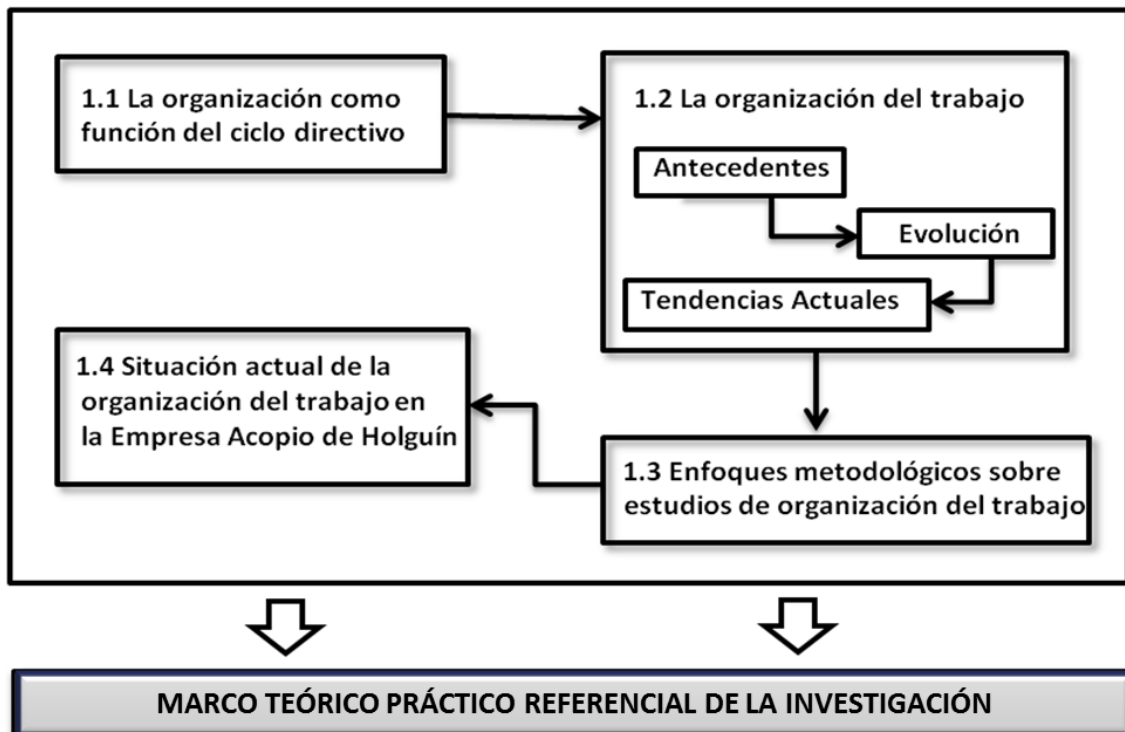


Figura 1.1 Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación.

## 1.1 La organización como función del ciclo directivo

La administración en su situación actual, ha transcurrido por un proceso evolutivo en el que cada etapa de su historia, desde el surgimiento de la administración científica, se caracteriza por el desarrollo de los avances teóricos, herramientas y metodologías que las necesidades y problemáticas específicas de cada época han requerido. Lo importante de todas estas contribuciones es que han dejado elementos relevantes e implícitos a la administración de hoy en día.

Este término ha sido conceptualizados por diferentes autores como Fayol (1871), Stoner (1995), López Gallego (2004), Koontz y Weihrich (1990), García Vidal (2006), Chiavenato (2014) y Codina Jiménez (2017). Según Stoner (1995): se define como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

Esta definición es el sustento del denominado enfoque funcional de la dirección, usado frecuentemente por su carácter orientador y metodológico; con el cual la autora coincide, puesto que permite presentar al proceso de dirección como un sistema en el que ocurren funciones sucesivas, pero interrelacionadas entre sí.

En la literatura nacional e internacional consultada sobre administración o como se le conoce también dirección, gerencia, *management*, existe bastante concordancia en cuanto a considerar que el proceso de dirección está constituido por cuatro funciones básicas o generales: planificación, organización, liderazgo y control. En estas funciones generales se centra el contenido del proceso directivo y constituye un enfoque universal de realización del trabajo de dirección. Ellas conforman el llamado ciclo directivo, donde su concreción permite visualizar la dirección como un proceso integral e interrelacionado.

El directivo, a cualquier nivel, constantemente tiene que determinar lo que se debe hacer, quien lo debe hacer, cuando se debe hacer, dónde se debe hacer, y en algunas ocasiones, como se debe hacer. En la decisión que toma se materializa su inteligencia, su voluntad, sus conocimientos, su competencia y su madurez por lo que saber tomar y organizar el cumplimiento de las decisiones, es el rasgo fundamental que caracteriza la capacidad de dirección de cualquier dirigente.

Este debe ser consciente de que tal vez el funcionamiento de su empresa no cumpla con el objetivo previsto, y por ello va ser el responsable de llevar a cabo una organización que evite llegar a tal situación. La cual constituye una de las funciones más complejas a llevar cabo, puesto que de una buena organización dependerá alcanzar los objetivos marcados de manera eficaz, clave para el éxito empresarial. Atendiendo a los objetivos de la investigación y tomando como referente el concepto de administración de Stoner (1995), la autora centra el estudio en el análisis de la función organización del ciclo directivo. Pues la correcta organización de una empresa puede ser un factor determinante para que su funcionamiento produzca los resultados deseados y por tanto consiga los objetivos que permitirán dar continuidad a su actividad.

Existe una diversidad de definiciones en cuanto a la función organización de la dirección, a continuación se muestra algunos autores que hacen referencia al tema:

Koontz y Weihrich (1990) expresan que la organización de cualquier institución es una función administrativa cuyo principal objetivo es fijar la estructura de las relaciones del grupo humano que la integra “para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones.

Stoner (1995) la define como proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Certo (2001) refiere que la función organización es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explícitas las metas sino que aclaren que recursos utilizaran para alcanzarlas. La organización adecuada de estos recursos aumenta la eficiencia y la eficacia de su uso.

Chiavenato (2007) expresa que organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Román Pérez y Pablos Solís(2009) plantean que organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Por otra parte Cruz Herrera (2010) la define como la manera en que se disponen el trabajo y los recursos de una entidad para con su acción alcanzar las metas que se han propuesto.

Codina Jiménez (2017) define la función, como el "proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una entidad de forma tal que puedan lograr los objetivos de manera eficiente", definición que asume la autora de la investigación por expresar en síntesis el objetivo fundamental de la organización.

La función organización es considerada como el mecanismo básico que usan los directivos para llevar a cabo su planificación. Posee un carácter continuo, contribuye a conseguir las metas deseadas y permite usar mejor los recursos que tenemos a nuestra disposición. Ayuda a tener una mejor comunicación entre los componentes de una organización, aporta los sistemas para que se puedan realizar las tareas de una forma eficiente y con el menor esfuerzo posible. Además evita la ineficiencia de las actividades, aumentando la productividad y disminuyendo los costos y acaba con la duplicidad de esfuerzos al conseguir aclarar las responsabilidades de cada uno.

Si la planificación es un proceso preferentemente intelectual, de proyección de resultados esperados, la función de organización es eminentemente un proceso de formación material del sistema necesario para lograr los objetivos trazados. Al conjunto de ambas esenciales funciones generales de la dirección se les llama las fases preparatorias del ciclo.

En este sentido es particularmente válida la tesis de que las batallas se ganan o se pierden en su preparación. Con deficientes planificación y organización, ningún proceso de dirección funcionará eficientemente. Es más una de las cualidades que se presentan como denominador común en las grandes líderes de la historia de la humanidad es, precisamente la capacidad organizativa.

García Vidal (2006) sostiene que el objeto de estudio de la administración es la organización en su fase de concepción, creación, funcionamiento y desintegración, aspectos en los que coinciden Chiavenato (1986) y López Gallego (2004). Además la describe como un sistema social complejo, dinámico y abierto en busca de su cualidad sistémica por medio de interacciones permanentes y complejas con su entorno y entre los procesos internos que la componen a través de los factores de la economía.

Según Codina Jiménez (2017) la función organización permite agrupar, ordenar y armonizar recursos de todo tipo para alcanzar los objetivos previamente planificados con la mayor eficiencia. Forman parte de la actividad de organización la definición de

funciones, tareas y niveles de decisión; la determinación del contenido laboral de las diferentes unidades organizativas de un sistema dado; la racionalización y simplificación de las tareas; la definición de las relaciones de coordinación y subordinación, así como los flujos de información y comunicación. Incluye también la creación de instrumentos de organización del trabajo, desde reglamentos y plantillas hasta el diseño de estructuras organizativas.

Al respecto Tamayo García (2013) explica y demuestra la relación que posee la organización del trabajo tradicional con el diseño estructural, pues se conjugan elementos comunes que no pueden ser vistos de manera indistinta. La especialización del trabajo se relaciona con la división del trabajo, la departamentalización con la división y cooperación del trabajo y la formalización con los métodos y procedimientos de trabajo y la normación del trabajo. De tal forma, organizar en dirección lleva a involucrar otros elementos asociados que pueden tener repercusión en logro y cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el contexto actual, constituye una limitante en el proceso de dirección la percepción de la función organización como una simple reestructuración. Cuando se habla de organización a criterio de la autora y coincidiendo con Zayas Agüero (2010), Aguilera Millet (2011) y Delisle Boudet (2013), con el objetivo de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión, se hace referencia a una organización del trabajo integral que incluya el estudio y análisis en sus tres niveles: nivel organizacional, nivel de procesos y a nivel de puesto de trabajo.

El nivel organizacional u organización de la dirección comprende elementos como el análisis y estudio de la estrategia, el entorno, elaboración de manuales y reglamentos requeridos para el desarrollo de las actividades y el diseño organizacional, la que de manera general incluye: la división y especialización de las actividades, departamentalización, la estandarización (formalización o normalización) de las actividades, la determinación del tamaño de las unidades, la asignación de esos grupos de puestos a un administrador, la delegación de autoridad para llevar a cabo las actividades, el sistema de información general y la coordinación de las actividades de forma vertical y horizontal.

El nivel de proceso consiste en determinar los métodos y procedimientos más racionales para la ejecución del proceso tecnológico, en forma de flujo ininterrumpido a partir de su descomposición en operaciones. La correcta ubicación de los medios, objetos y fuerza de trabajo, en interrelación precisa, es su finalidad.



El nivel de puesto de trabajo se encamina a la integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos” (Decreto 281/2007)

Estas formas de organizar en los nuevos modelos empresariales se complementan una a la otra por la interrelación dialéctica que existe entre las mismas. Lo que lleva al directivo como máximo responsable desde cualquier posición o nivel organizacional en el que se sitúe: institucional, intermedio u operacional de una organización, enfocar sus acciones con una visión integradora pues un cambio en determinada actividad o proceso en el momento de organizar implica continuar perfeccionando y mejorando todo aquello que pudiera afectar el logro de las metas.

Al respecto Alhama Belamaric (2008) expresa: “se trata de buscar y mejorar no sólo el conjunto de técnicas, medidas y procedimientos que llevan a la efectividad del trabajo de las personas, y de los elementos técnicos del proceso de trabajo, sino de métodos y procedimientos que aseguran la racional conjugación cualitativa y cuantitativa de los objetos, medios y personas en tiempo y espacio, y del proceso de dirección. En otras palabras, la integración de la organización del trabajo con la organización de la producción y de la dirección”.

En Cuba los cambios dinámicos del sector empresarial demandan mayor estudio y análisis de los procesos que confluyen en la entidad, es por ello que se implanta un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Por lo que el directivo como máximo responsable deberá, de acuerdo con su tecnología, diseñar su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad, según se establece en el Decreto Ley 252/2018<sup>1</sup>.

De lo expuesto, se infiere la importancia de la organización como función directiva determinante para que el funcionamiento de una empresa produzca los resultados

---

<sup>1</sup> Hace referencia a la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

deseados y por tanto cumpla aquellos objetivos que la conducirán al éxito. Por lo que se considera tomando como referente a Codina Jiménez (2017), que para lograr cumplir la planificación como fase precedente del ciclo directivo, se debe considerar la función organización con un enfoque integrador.

Hoy día resulta prácticamente imposible coordinar e interrelacionar la multiplicidad de las partes y la complejización de las mismas, ahora se trata de la integración y la colaboración. Mientras que se separen las concepciones sobre la organización en las empresas y la organización del trabajo, no será factible un avance real y efectivo hacia el cumplimiento de la misión de la entidad. La organización del trabajo integral a nivel de dirección, de proceso y de puesto contribuirá a garantizar la coordinación e integración de los recursos humanos y materiales que confluyen en la entidad, así como lograr la eficacia de las fases posteriores.

## **1.2 La organización del trabajo. Antecedentes, evolución y tendencias actuales**

A finales del siglo XIX, en la revolución industrial, surge la necesidad de organizar el trabajo para incrementar la productividad. Por lo que autores como Taylor (1915) y Fayol (1916) exponen las primeras teorías de la organización científica del trabajo. Las cuales se enfocaban en tres principios fundamentales: separación entre el trabajo manual y el intelectual, simplificación de la actividad y de la organización del trabajo teniendo como base la tarea y sistema de control y supervisión.

Ante la imposibilidad de aumentar considerablemente la producción y reducir los costos de forma efectiva, comenzaron a aparecer otras teorías que completaban o se oponían a las de Taylor y Fayol. Las cuales contribuyeron a la resolución de problemas organizacionales basados en la mejora de las condiciones laborales y la utilización de grupos de trabajo para coordinar comportamientos y rendimiento.

A partir de los años sesenta aparecen y se desarrollan nuevas formas de organización del trabajo, en el que intervienen una variedad de factores. Estos incorporan elementos como la competitividad de los mercados, las transformaciones en los productos, los diferentes sectores de producción y de servicios, la utilización de nuevas tecnologías, competencia profesional de la fuerza de trabajo y el modelo de relaciones industriales dominantes.

Se abre paso a lo que Alhama Belamaric (2004) define como la época de los recursos humanos, en relación con ello plantea que: "...se conciben, desarrollan y expanden nuevas ideas sobre la motivación, ideas acerca de un papel diferente que las personas

deben tener en una organización, no sólo de ejecutores que se limitan a realizar su tarea tal y como se lo dicen, sino que prefieren un trabajo exigente y variado...” Esto constituye la base de las diversas concepciones y modelos sobre recursos humanos, de las siguientes tres décadas posteriores al 1960.

No puede haber dudas que también buscan elevar la productividad del trabajo, pero bajo principios distintos a los tradicionales, pero sobre todo con enfoques que de ninguna manera pueden desconocer un mayor rol protagónico de todos los trabajadores en la gestión y la dirección de los procesos y de la organización.

Varios autores nacionales e internacionales, así como instituciones han hecho su aporte en esta materia entre los que destacan:

Jáuregui (2001) el cual plantea que la organización del trabajo “se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas”.

Ferrell (2004) refiere que consiste en “ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Morales Cartaya (2006) expresa que la organización del trabajo en las entidades laborales, integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Resolución 26/2006 refiere que integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Decreto 281/2007 plantea que es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles

adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

NC del grupo 3000:2007 establece que es el proceso que integra en las organizaciones el 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 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.

González Rodríguez (2008) plantea que es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral.

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

Marsán Castellanos (2011), refiere que es 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 servicio, 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.

Luego del análisis de los diferentes conceptos usados por los autores para definir la organización del trabajo, la autora asume el concepto de Cuesta Santos (2010), el cual plantea que la organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo

vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la gestión de los recursos humanos.

Tiene como objetivo principal lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre, y comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción.

Los estudios al respecto se realizan por especialistas en la materia y tienen un campo de aplicación en todas las categorías ocupacionales: obreros, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes, en un clima participativo, de iniciativa, colaboración y ayuda mutua entre los trabajadores. Esta especialidad posee técnicas propias, demanda el dominio de aspectos tales como la psicología y sociología del trabajo, economía, estadísticas, etc., y lógicamente, el conocimiento del proceso de trabajo a estudiar, no siempre de la producción.

La organización del trabajo tradicionalmente se ha visto desde la perspectiva de la Gestión de los Recursos Humanos, pues esta surge ante la necesidad de crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización. Aun así ambos términos se caracterizan por tener un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente.

Al respecto Aguilera Millet (2011) en sus estudios demuestra la interrelación que existe entre la organización del trabajo y los diferentes modelos para la Gestión de los Recursos Humanos propuestos por autores como Beer y otros (1989), Cuesta Santos (2005) y Morales Cartaya (2006). Pues estos consideran como un subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos la organización del trabajo y otros subsistemas que tratan los mismos conceptos de los elementos que componen la organización del trabajo.

De igual modo Tamayo García (2013) en el análisis del diseño organizacional vincula los elementos de la organización del trabajo con los parámetros del diseño organizacional, con el objetivo de lograr mayor eficiencia en el estudio. A tal fin, Menéndez la Rosa (2018) complementa su diagnóstico de la organización del trabajo

con elementos como la gestión de la calidad, gestión de riesgos y la seguridad y salud del trabajo, para darle un carácter más integrador a la investigación.

De igual forma González Rodríguez (2008) coincide con los elementos tradicionales que componen la organización del trabajo y sugiere que "...deben complementarse con los restantes aspectos que provocan en el trabajador la satisfacción en y con la labor que realiza, entre los cuales se puede citar: el grado de respeto a la dignidad humana, la satisfacción con el contenido de trabajo, la estimulación moral, los valores éticos del colectivo, las relaciones entre los trabajadores y de jefe y subordinados, la participación en la toma de decisiones, las posibilidades de estudio y ascenso, la información oportuna, la programación y control del trabajo."

Lo expuesto constituye algunos de los ejemplos que demuestran el alcance e integralidad que posee la organización del trabajo. Aun cuando generalmente estos estudios se centran en el diagnóstico y evaluación de la situación actual de sus elementos tradicionales: división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio de los puestos de trabajo, normación del trabajo, organización de los salarios, condiciones de trabajo y disciplina laboral. Las tendencias actuales que se manifiestan a partir de la evolución de las nuevas formas de organización del trabajo apuntan hacia la búsqueda de la integralidad con un enfoque de proceso.

De esta manera, Marsán Castellanos (2011) plantea que los estudios de organización del trabajo, permiten un registro y análisis sistemático de todo lo que deba ser perfeccionado en los procesos que conforman una empresa, para obtener resultados superiores, es decir, agotar las reservas de productividad e incrementarla de manera sostenida, teniendo como principios la integralidad, sistematicidad y participación activa de los trabajadores en la realización de los mismos.

Estos principios deben garantizar el éxito de la organización del trabajo. La realización de su estudio, no cumplirá su objetivo si no se tienen en cuenta todos los recursos de la organización, si no se realizan de forma permanente y si el hombre no participa y comprende que es necesario para lograr incrementos de la productividad del trabajo y contribuir a que se creen condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

Por eso, de acuerdo con González Rodríguez (2008) es tan necesario seguir insistiendo, en que la organización del trabajo, implica interrelaciones e interacciones con la organización de la producción y la organización de la dirección, y este concepto

lleva a principios nuevos de concebir las unidades organizativas de base, no como un nivel o núcleo mínimo más abajo, sino como un nivel que integra, ya no a nivel de puesto de trabajo, ni siquiera del área, sino a nivel de procesos y de sistemas.

La evolución histórica de los sistemas gerenciales ha provocado cambios en el orden tecnológico, productivo, en la aplicación de técnicas y criterios de gestión, evidenciándose en este último aspecto dos transformaciones fundamentales: la adopción de la dirección participativa y el progresivo reconocimiento del papel del hombre y su incidencia protagónica en los procesos de trabajo. Es por ello que existen distintos modelos teóricos de organización del trabajo, cada modelo refleja un esquema distinto de organizar el trabajo y no elimina los anteriores, por tanto perviven en el tiempo, lo que conlleva a que persistan distintas formas de organizar el trabajo.

En Cuba la organización del trabajo ha atravesado por distintos momentos, los que se corresponden con las ideas y concepciones que han ido marcando el devenir de su modelo económico y el propio desarrollo de la ciencia y la técnica, así como la influencia recibida del contexto internacional. En la última década, se han marcado pautas en las legislaciones, reorganizándose las normativas políticas, económicas y sociales.

No obstante, sobre la base de las leyes, regulaciones y normativas referentes al tema en cuestión, los estudios de organización del trabajo continúan evolucionando. A pesar de ello en el país este aspecto ha sufrido un estancamiento, pues existe una resistencia a nivel general en la aplicación de los mismos, aun reconociendo la importancia y significación que posee.

Como parte del proceso de reorganización y actualización del modelo económico cubano, se establece la Ley 116/2013 Código del trabajo y el Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo, el cual regula todo lo referente a las relaciones de trabajo que se establecen en el país y los procedimientos para llevarlo a cabo. Constituye la guía para la ejecución de las actividades en las organizaciones estatales.

A lo anterior se añade el Decreto 335/2017, que establece las funciones de las empresas estatales y facultades de sus directores generales, donde se exige realizar estudios de organización del trabajo que permitan una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.

De igual modo en el Decreto Ley 252/2018 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano y el Decreto 281/2018 Reglamento

para su implantación y consolidación. Se hace énfasis en que las empresas deben evaluar permanentemente nuevas formas de organización, así como también se hace referencia entre otros aspectos a que la organización del trabajo es un elemento a tener en cuenta para elevar la eficiencia, la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo de los trabajadores.

De acuerdo con lo establecido en estas legislaciones sistemáticamente varios autores establecen procedimientos para dar cumplimiento a la misma ya que en el reglamento no se detallan los pasos a seguir y elementos a diagnosticar para garantizar el éxito del estudio.

Las diferentes organizaciones han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas; sin embargo, no todas las entidades han logrado implantarlas por no contar con el personal capacitado o con el tiempo necesario para realizar estos estudios. Lo que constituye una debilidad en el sector estatal que limita su desarrollo y logro de una gestión organizacional eficiente.

Se considera que la organización del trabajo forma parte de la concepción de la gestión de la calidad, por lo que la dirección empresarial está obligada a la búsqueda de la integralidad del proceso de producción y servicios. Se trata de un trabajo conjunto de control y coordinación, donde junto a la utilización de técnicas y procedimientos se integre la experiencia y la participación efectiva de los trabajadores.

Como se aprecia es un tema que perdura en el tiempo, busca la eficiencia y calidad en la producción y los servicios, por lo que forma parte sustancial del proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano. La aplicación del mismo debe contribuir a alcanzar la integralidad del proceso de trabajo, donde métodos, procedimientos, sistemas de pagos, estímulos y formación del talento humano, se conjuguen adecuadamente para alcanzar calidad y competitividad del producto o servicio.

De los resultados de su estudio y mejoramiento, se derivan todas las medidas organizativas a cualquier nivel y a nivel global de la empresa, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y los ingresos de los trabajadores. Es la base que sustenta el incremento de la productividad, en consecuencia, de la eficiencia. Por tanto, se debe enfocar como un proceso de mejora continua. Aunque no hayan existido cambios importantes, es necesario mantener un constante análisis de cómo mejorar la organización del trabajo, es decir, que siempre hay un método mejor de hacer las cosas.



### **1.3 Enfoques metodológicos sobre estudios de organización del trabajo**

La organización del trabajo se ha convertido actualmente en una necesidad de desarrollo para las organizaciones por lo que ha sido objeto de estudios de varios investigadores e instituciones, los cuales han elaborado procedimientos con el objetivo de diagnosticar los problemas relacionados con la organización en las empresas y proponer soluciones para contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial.

Para el desarrollo de esta investigación se realiza el análisis de trece procedimientos presentes en la literatura consultada, publicados en la última década que tratan el tema: García Álvarez y Basnuevo Andreu (2010), Aguilera Millet (2011), Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012), Pérez, Curbelo y Pérez (2012), Tamayo García (2013), Delisle Boudet (2013), Rigol Madrazo (2013), Ormazza, Félix, Real y Parra (2015), Negrón González y colaboradores (2015), Góngora, Marsán, Sánchez y Pupo (2016), Cervera Cruz (2017), Galvéz Pérez (2018) y Menéndez la Rosa (2018). En su mayoría, autores nacionales provenientes de diversas esferas de actuación.

El estudio y revisión de los procedimientos se lleva a cabo a partir del análisis de los enfoques tratados por los autores y de interés para la investigación, enfoque a nivel organizacional, enfoque a nivel de proceso y enfoque a nivel de puesto de trabajo. Los cuales se encuentran interrelacionados y muestran una visión integral desde la perspectiva de la función de organización en el ciclo de dirección, del alcance que posee la organización del trabajo en cualquier entidad.

A continuación se exponen los principales aportes y limitaciones para el estudio identificados en los procedimientos:

García Álvarez y Basnuevo Andreu (2010) en su propuesta aplican un enfoque integral hacia la mejora continua, se explican las técnicas a utilizar e indicadores para el diagnóstico global de la entidad o de un proceso. Existe poco análisis del diseño organizacional e insuficientes elementos en la etapa de mejora.

Aguilera Millet (2011) enfoca su diagnóstico hacia la organización en general, enfatizando en la mejora de los procesos y su interrelación con la estructura organizativa. No detalla el análisis a nivel de puesto y no cuenta con una etapa de control y mejora.

Pérez y colaboradores (2012) diseñan un procedimiento que permite diagnosticar deficiencias a nivel de proceso y a nivel de puesto de trabajo a partir de indicadores y herramientas que facilitan el análisis. No diagnostica el diseño organizacional e insuficientes elementos en la etapa de mejora.

Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012) contempla un conjunto de técnicas que ayudan al desarrollo del estudio y se enfoca en el diagnóstico de un proceso. No muestra integralidad, al no incluir el análisis del diseño organizacional dentro de su estudio y además carece de una etapa de control y mejora.

Rigol Madrazo (2013) propone un procedimiento general y procedimientos específicos dentro de este, que integran coherentemente métodos y herramientas para diagnosticar la organización del trabajo en correspondencia con la NC del grupo 3000:2007. Se realiza el análisis a nivel de puesto de trabajo, no es aplicable a empresas de servicios y carece de técnicas en cada etapa que contribuyan al diagnóstico.

Delisle Boudet (2013) en su procedimiento adopta un enfoque integral pues aporta elementos que permiten diagnosticar y organizar el trabajo desde la dirección hasta los puestos de trabajo. Insuficiente análisis de la organización de la dirección en cuanto al diseño de organizacional, posee características que no son aplicables al sector empresarial y no cuenta con una etapa de mejora.

Tamayo García (2013) diseña un procedimiento para perfeccionar el diseño organizacional de una Empresa incluyendo dentro del mismo, el estudio y análisis de los elementos de la organización del trabajo. No se diagnostica con profundidad el nivel de proceso, no presenta indicadores para evaluar los procesos.

Negrón González y colaboradores (2015) desarrollan un procedimiento para cuantificar los costos ocultos asociados a las disfuncionalidades existentes en el proceso de organización del trabajo para evitar que estos afecten a la productividad. Solo diagnostica el nivel de puesto de trabajo y proceso. No incluye una etapa de control y mejora.

Ormaza y colaboradores (2015) consideran elementos relevantes que se generan en el ambiente laboral que permiten garantizar la calidad de vida laboral de los trabajadores. El diagnóstico sólo hace énfasis en la organización a nivel de puesto y no utiliza indicadores que permitan evaluar el proceso.

Góngora y colaboradores (2016) adopta el procedimiento de Basnuevo Andreu (2008), incorporándole elementos de la legislación laboral vigente, y otros aspectos que se adecúan a las características propias de la organización. El estudio comprende en mayor medida el análisis a nivel de puesto y el flujo de los procesos no se analiza la organización de la dirección.

Cervera Cruz (2017) aplica mejoras al procedimiento de González (2012) atendiendo a los objetivos de la investigación, incorporando nuevas herramientas al análisis. Es un

procedimiento flexible debido a su generalidad, pero no muestra una lógica de análisis de la organización según elementos y niveles que la componen.

Menéndez la Rosa (2018) diseña un procedimiento para diagnosticar la organización del trabajo incluyendo elementos que forman parte de su conceptualización que no habían sido analizados anteriormente (seguridad y salud, gestión de la calidad), además incluye una última etapa de monitoreo, control y mejora. Por otra parte no muestra integralidad, al realizar solo el análisis de la organización a nivel de proceso sin mucho énfasis, se centra en la organización del puesto de trabajo. Además la etapa de mejora carece de elementos.

Galvéz Pérez (2018) mejora el procedimiento de Bernal (2012) atendiendo a los objetivos de la investigación, incluye herramientas que completan el análisis como el uso de la técnica de análisis de riesgo para viabilizar la toma de decisiones, realiza un análisis de procesos y de puesto de trabajo. No muestra integralidad al no incluir el análisis del diseño organizacional dentro de su estudio, además carece de una etapa de control y mejora.

Atendiendo a los aspectos planteados, se evidencia que el 100 % de los autores consultados reconocen la importancia de los estudios de organización del trabajo como instrumento que contribuye a la toma de decisiones y la mejora de la gestión en la organización. Entre las etapas o fases para el desarrollo eficaz de la organización del trabajo resaltan: el diagnóstico, para la identificación y análisis del problema, evaluación y análisis de las soluciones, implantación, seguimiento, control y mejora, que responden al método general de solución de problemas. El cual constituye una herramienta efectiva en el proceso de solución de problemas de cualquier naturaleza.

Teniendo en cuenta los enfoques tratados por los autores en sus estudios se observa que el 54% de los autores tienden a enfocar sus análisis a nivel de procesos y de puesto trabajo. En la figura 1.2 se muestra la representatividad de los enfoques en los estudios realizador por los autores.

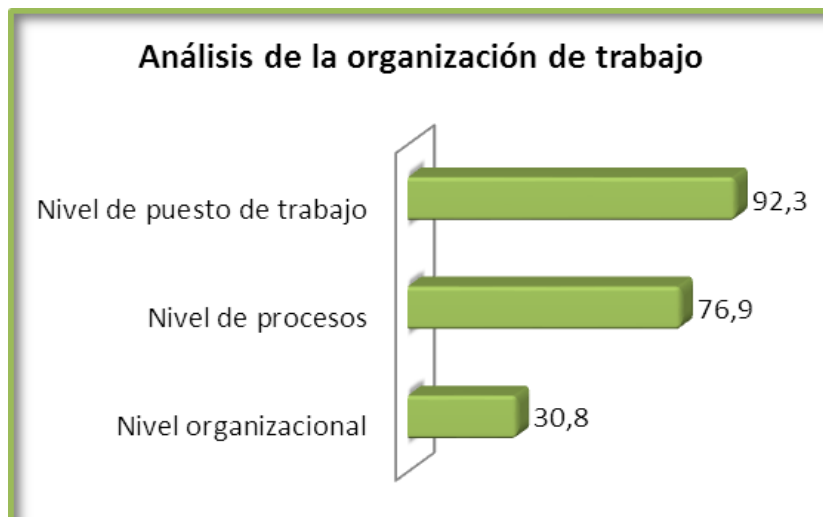


Figura 1.2 Representatividad de los enfoques de organización del trabajo

Destacándose que el enfoque a nivel organizacional ha quedado débilmente trabajado en los estudios de organización del trabajo. Sólo los autores García Álvarez y Basnuevo Andreu (2010), Aguilera Millet (2011), Tamayo García (2013) y Delisle Boudet (2013), diagnostican y evalúan en sus investigaciones aspectos relacionados con la organización de la dirección. Lo que limita para el contexto en que se desarrolla la investigación la mejora dirigida a una organización del trabajo integral.

En el caso de Tamayo García (2013), demuestra la relación que existe entre los parámetros del diseño organizacional y los elementos de la organización del trabajo por lo que su procedimiento se orienta al perfeccionamiento del diseño organizacional, diagnosticando el nivel organizacional y la organización a nivel de puesto de trabajo, pero este último no se lleva a cabo en su totalidad pues solo tiene en cuenta la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos y la normación. Además no establece indicadores para diagnosticar y controlar los procesos.

Por otra parte García Álvarez y Basnuevo Andreu (2010) y Delisle Boudet (2013), realizan una propuesta para estudiar la organización del trabajo con un enfoque integral, pero carecen de elementos en sus procedimientos de necesaria inclusión y de interés para la presente investigación, como: el análisis y evaluación del funcionamiento de la estructura organizativa, del sistema información general y la adecuada utilización de los mecanismos de coordinación, así como la presencia de una etapa de control y mejora dirigida a garantizar la sistematicidad de estos estudios.

Lo anteriormente planteado se basa en el cumplimiento de los principios establecidos en la Resolución No. 26/2006 del MTSS y las NC del grupo 3000:2007, derogadas en la actualidad pero referentes en estos temas. En las mismas se expresa que los estudios

de organización del trabajo se basan en los principios de integralidad, sistematicidad y participación activa de los trabajadores. Además en el Decreto 281/2018, en el artículo 183 se plantea que se deberá instaurar en los directivos, la necesidad de efectuar estudios de organización del trabajo que permitan perfeccionar permanentemente los métodos de trabajo utilizados en los diferentes procesos.

Al respecto, constituye un principio del Sistema de Organización General; componente del Sistema de Dirección y Gestión, que las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes deben asegurar el cumplimiento de la misión con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr el más alto reconocimiento social.

De forma general, se concluye que los enfoques estudiados tienen como ventajas fundamentales:

- ✓ Resaltan los beneficios de la organización del trabajo para el cumplimiento eficaz de los objetivos
- ✓ Se evidencia la tendencia a diagnosticar y evaluar la organización del trabajo a nivel de proceso y de puesto de trabajo
- ✓ Incorporación de técnicas y herramientas en las etapas y fases del estudio para garantizar la fiabilidad de los resultados
- ✓ Definición de indicadores para complementar el diagnóstico, controlar y evaluar la situación actual que presenta la entidad
- ✓ Los autores abordan elementos dentro de la organización que demuestran el carácter integral y participativo que poseen estos estudios
- ✓ Evaluación de elementos asociados como la gestión de la calidad, análisis de riesgos y ambiente laboral debido a la responsabilidad social que genera el contexto actual

Como limitantes en la investigación:

- ✓ Tratamiento aislado del nivel organizacional o de dirección en los estudios de organización del trabajo
- ✓ Falta integralidad en los estudios al no incorporar los tres niveles que componen la organización

Por lo que, se considera que en la bibliografía consultada existe contradicción entre lo teórico y metodológico pues resulta insuficiente el tratamiento integral en los procedimientos diseñados. Además de la necesidad de incorporar indicadores para el

diagnóstico, técnicas y herramientas y el seguimiento, control y mejora de los resultados obtenidos. Simultáneamente se pretende que el mismo constituya una guía para cualquier directivo llevar a cabo una organización eficiente de sus recursos humanos y materiales en función de cumplir los objetivos organizacionales.

Para el logro de lo anterior se toman los aspectos fundamentales y ventajas de cada uno de los procedimientos analizados y se eliminan las limitaciones antes expuestas. Se complementará el estudio con la utilización de procedimientos específicos de probada valía en la solución de este tipo de problemas. Además se proporcionará a la entidad otra vía para la gestión organizacional en consonancia con las regulaciones y legislaciones vigentes; que posibilite la satisfacción de las exigencias de las partes interesadas y favorezca a la mejora del desempeño de la organización.

#### **1.4 Situación actual de la organización del trabajo en la Empresa Acopio de Holguín**

En Cuba, la actividad de comercialización de productos agropecuarios en el Ministerio de la Agricultura (MINAG) está representado por la Unión Nacional de Acopio (UNA) para la atención a la canasta básica, consumo social y la industria y por la Empresa de Frutas Selectas para las ventas al turismo. Ambas entidades están encargadas de la dirección, organización y control metodológico de todas las entidades que comercializan. La UNA es un sistema de dirección vertical que diseña y organiza actividades de asesoramiento y control a nivel táctico, integrada por 12 empresas provinciales, una para cada territorio, sus establecimientos municipales, bases de transporte y red de mercados agropecuarios estatales.

Con el propósito de perfeccionar y revitalizar la gestión eficiente del sistema empresarial de Acopio, se establece en el Decreto 361/2019 mantener y fortalecer esta Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de Acopio, como un Grupo Empresarial subordinado al Consejo de Ministros y atendido por el Ministro de la Agricultura. Con ello se avanza en la implementación del Lineamiento 155 de la Política Económica y Social, aprobada en el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba para el periodo 2017-2021.

De tal forma una de las ventajas que representa el cambio, es que además de interactuar entre las empresas propias, lo pueden hacer con terceros, lo que demuestra el interés de la dirección del país por revitalizarlo. Por otra parte, permite que el grupo sea el balancista, ahora a nivel nacional, de los productos agropecuarios y decidir cómo

distribuir los alimentos para que haya una equidad en todas las provincias. Se le dota de mayor agilidad en los procesos y de una mayor participación en cuanto a la presentación de proyectos de inversiones en el plan de la economía del país.

Específicamente en la provincia Holguín, se encuentra ubicada la Empresa de Acopio Holguín, perteneciente a dicho grupo la cual tiene como objeto social aprobado por Resolución No. 350 de fecha 12 de mayo de 2014, como actividad fundamental: comercializar productos agrícolas, forestales y ganado menor.

Para ello cuenta con 9 UEB distribuidas en distintas zonas geográficas, pues uno de sus clientes principales constituye la población y para acceder a ellos y garantizar su alimentación se conformaron UEB en cada municipio de la provincia, se estructuran por un área de regulación, control y apoyo que posee talleres, comedores y almacenes, consta de un área mayorista que incluye transporte, compra, manipulación y envase y un área minorista que contiene los mercados y puntos de ventas. Además algunas de ellas tienen un centro de elaboración.

Estas unidades semiautónomas no tienen autoridad legal y dependen de estructura administrativa central que define políticas, avala estrategias y objetivos, y mide y controla resultados. Mensualmente las UEB, rinden cuentas a la dirección de empresa de sus ingresos y sus gastos, así como el cumplimiento de planes productivos y de trabajo, se analiza su desempeño y se trazan acciones en función de los resultados alcanzados. Este tipo de estructura facilita la coordinación de las actividades y la calidad de la ejecución de las mismas, para cumplir sus objetivos estratégicos.

La misma tiene el desafío de adaptarse al cambio que se produce en el contexto actual, por lo que enfoca sus acciones hacia el mejoramiento continuo, con vista a lograr los objetivos a través de las estrategias trazadas y retomar su papel rector en la comercialización de los productos agropecuarios, que ha sido perjudicado por nuevos competidores en el mercado aprobados en el nuevo modelo de gestión del país.

En el 2014 inicia un proceso de actualización del modelo empresarial, logrando en enero del 2017 certificar su contabilidad. Luego en el 2018, comienza un proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad por la NC ISO 9001: 2015, para posteriormente solicitar su certificación. A esta situación se le suma en estos momentos la necesidad de perfeccionar su estructura y funcionamiento ante el proceso de fortalecimiento en que se encuentra inmerso el grupo empresarial.

Lo anteriormente planteado conllevó a que los directivos de la entidad tomaran la decisión de diagnosticar y evaluar situaciones que inciden en los resultados de la

Empresa y atentan contra los objetivos organizacionales establecidos. Para ello, mediante una tormenta de ideas, la participación del personal involucrado en las tareas que agregan valor al servicio y la revisión de controles integrales previos se realizó un levantamiento de las deficiencias, obteniéndose como resultados problemas organizativos en casi todos los procesos que tienen lugar en la entidad.

Entre los cuales se encuentran:

- Disminución de la productividad por valor agregado bruto con respecto a igual período año anterior en un 2257 pesos
- Deficiente trabajo en cuanto a seguridad, ambiente, estética, herramientas y útiles de trabajo
- Poca preparación del personal en la gestión por proceso y enfoque al cliente
- Deficiencias en el servicio y organización de los puestos de trabajo en los mercados y puntos de venta
- El índice de satisfacción del cliente se comportó a un 57% al cierre del primer trimestre del 2019.
- Deficiente sistema de inspección a los productos para la venta

Una de las causas principales que ha propiciado esta situación ha sido la no realización de estudios de organización de trabajo, al no contar con un procedimiento documentado e integral. Además de la poca preparación del personal para la aplicación de estos estudios. Lo que conlleva a la aparición en la Empresa de implementación de pagos por resultados sin previos estudios de organización del trabajo, incremento de plantillas a criterio, cambios estructurales frecuentes sin fundamento alguno, inexistencia de un programa de medidas técnico – organizativas a partir de disminuciones de la productividad e insatisfacciones de los clientes internos y externos.

La situación mencionada anteriormente corrobora la necesidad en la práctica de diseñar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en la Empresa Acopio de Holguín, que permita mejorar su gestión organizacional y cumplir su estrategia vinculada al programa de dignificación y fortalecimiento de la entidad. Además de proporcionarle a los directivos una herramienta que le permita organizar el trabajo con un enfoque integral, a fin de garantizar el éxito de las actividades planificadas.



## Conclusiones del capítulo

Los análisis realizados en el capítulo permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se destaca la importancia estratégica de la organización del trabajo en los momentos actuales como parte de la función organización y como una necesidad para las organizaciones que desean aplicar una gestión integrada de sus recursos humanos y materiales.
2. Se corrobora la necesidad de considerar la organización del trabajo como un proceso integrador, sistemático y participativo, que permite a la alta dirección el logro de los objetivos organizacionales con calidad y eficiencia.
3. En los procedimientos y enfoques para los estudios de organización del trabajo consultados no existe, al menos de manera explícita, un enfoque integral. No se incorporan los tres niveles que componen la organización, lo que limita la toma de decisiones efectivas hacia la mejora de la gestión organizacional. Por lo que, aún existen brechas que admiten la realización de nuevas propuestas que contemplen de forma integral todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones.
4. El estudio de la organización del trabajo en la Empresa de Acopio Holguín constituye una necesidad en la actualidad, a partir de las vulnerabilidades que presenta, sin embargo no se cuenta con un procedimiento que integre coherentemente y permita mejorar su gestión organizacional.

## **CAPÍTULO II. DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Con el propósito de solucionar el problema científico planteado en la investigación y considerando lo expuesto en el marco teórico práctico referencial, se desarrolla un procedimiento que consta de cuatro etapas y once pasos. En la figura 2.1 se representa el procedimiento con los pasos a seguir en cada una de sus etapas, así como las herramientas y técnicas que se deben a utilizar para su cumplimiento efectivo. Presenta como cualidad distintiva el enfoque integral de la organización del trabajo, con el objetivo de mejorar la gestión organizacional en organizaciones; basándose en los siguientes principios:

- Integral: el carácter multidisciplinario y la integración de los tres niveles organizativos, permitirá obtener mejoras en todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones
- Participativo: la aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización
- Flexible: permite adecuarse a las características de la organización
- Orden lógico: por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos
- Trascendencia: las acciones y sus consecuencias tienen una influencia significativa en las organizaciones y su entorno
- Sistemática: permite el mantenimiento de un control sistemático sobre el proceso de mejora continua del sistema.
- Parsimonia: la estructuración y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.

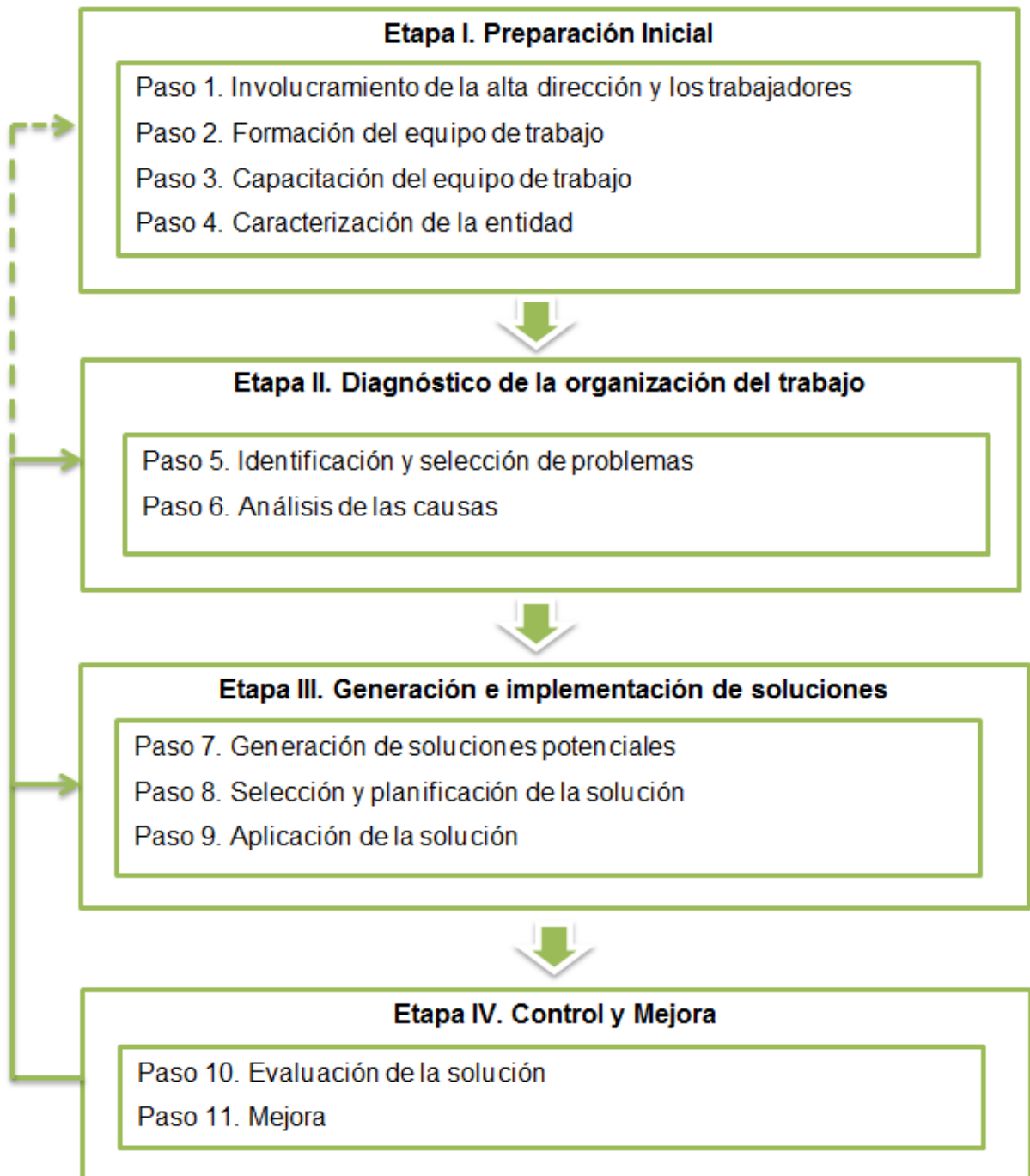


Figura 2.1 Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo

## **2.1. Descripción del procedimiento diseñado para el estudio de la organización del trabajo**

En el presente epígrafe se describe el procedimiento diseñado, sus etapas, objetivos y pasos, así como una propuesta de instrumentos y técnicas a utilizar.

### **2.1.1. Etapa I. Preparación Inicial**

**Objetivo:** Establecer las condiciones organizativas necesarias para iniciar el estudio, estimular el cambio y lograr el compromiso de los implicados, para lo cual se pretende:

#### **Paso 1.** Involucramiento de la alta dirección y los trabajadores

Una tarea indispensable para el inicio del estudio es lograr comprometer a los líderes y trabajadores, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización. Este proceso no es simple, ni rápido, ya que el cambio de mentalidad en las personas es un proceso muy complejo y generalmente lento; sólo a través del convencimiento se puede llegar a la creación de un clima organizacional favorable que posibilite instrumentar las políticas necesarias para el cambio.

Se debe partir con la realización de encuentros iniciales, reuniones sindicales, sesiones de grupos, entrevistas o reuniones de trabajo con los líderes y el equipo de la alta dirección de la organización con la finalidad de: definir los objetivos y el alcance del estudio a realizar, el procedimiento a utilizar, explicando de manera clara cada una de sus etapas, así como las técnicas que se utilizarán y las repercusiones positivas que tendrá su aplicación, de manera que se pueda contar con el apoyo necesario para el éxito de la investigación.

Técnica a emplear: Entrevistas y trabajo en grupo.

#### **Paso 2.** Formación del equipo de trabajo

Se creará el equipo de trabajo, buscando que sus miembros tengan aptitudes para la comunicación interpersonal, sean flexibles y creativos a la hora de promover el cambio. Existirá un coordinador el cual será preferentemente un miembro del Consejo de Dirección, con la función de controlar e informar a la dirección sobre los aspectos relacionados con el desarrollo del estudio.

El grupo debe estar representado por la alta dirección, especialistas principales y aquellos encargados de los procesos en cuestión, además de algún trabajador designado según intereses y necesidades de la dirección con conocimientos del funcionamiento general de la organización y sus procesos. Luego de ser definido deberá ser aprobado por el Consejo de Dirección y el representante se encargará de

definir las funciones para cada uno de sus miembros. Se recomienda que la cantidad de integrantes a emplear sea entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza elevado.

Técnica a emplear: Trabajo en grupo

### **Paso 3.** Capacitación del equipo de trabajo

Luego de conformado el equipo se capacitará a los miembros mediante actividades formativas como: cursos, talleres, consultas, conferencias, intercambios con consultores, etc. Las cuales podrán ser impartidas por personal interno o externo especializados en el tema, de forma tal que sean capaces de generalizar y poner en práctica los conocimientos adquiridos. Las actividades programadas, serán recogidas en un plan de capacitación, siendo el coordinador del estudio el máximo responsable de gestionar su cumplimiento.

Técnicas a emplear: Tormenta de ideas, conferencias, seminarios, talleres, entre otras.

### **Paso 4.** Caracterización de la entidad

Se precisa realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio como punto de partida ya que conociendo el entorno y las características propias de la entidad se puede obtener una primera aproximación de la situación actual que pudiera estar presentando la organización.

Se evaluarán los siguientes aspectos que se relacionan en la guía:

- ✓ Datos generales: fecha de creación (resolución), localización geográfica, organismo al que pertenece, objeto social aprobado, misión, visión, valores y estructura organizativa
- ✓ Identificar principales productos y/o servicios, clientes, proveedores, competidores y otras partes interesadas relevantes
- ✓ Descripción de la fuerza de trabajo, plantilla aprobada y cubierta, composición por categoría ocupacional, tipo de contrato y distribución del personal, tener en cuenta variables como: sexo, edad, nivel de escolaridad y antigüedad
- ✓ Descripción de la infraestructura y la tecnología
- ✓ Valoración del desempeño global de la organización a partir de la comparación y evaluación de los principales indicadores económicos, financieros, de eficiencia y eficacia en un período anual o trimestral con respecto a períodos anteriores
- ✓ Análisis del entorno a partir de la determinación de los factores internos y externos que pudieran influir en los resultados de la entidad.

Técnica a emplear: revisión de documentos, entrevistas, matriz DAFO y observación directa

## 2.1.2. Etapa II. Diagnóstico de la organización del trabajo

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la organización del trabajo con un enfoque integral teniendo en cuenta los tres niveles organizativos que se presentan en una organización.

Para el cumplimiento del objetivo se requiere del desarrollo de los siguientes pasos:

### **Paso 5.** Identificación y selección de problemas

La identificación y selección de los problemas se realizará a partir de la evaluación del estado de cumplimiento de las actividades organizativas establecidas en la ejecución del trabajo en las organizaciones. Las cuales se analizarán teniendo en cuenta el nivel organizativo en el que se presenta: nivel organizacional, nivel de proceso y nivel de puesto de trabajo.

Si la investigación no abarca toda la organización, sino algún proceso en particular se debe enfocar el estudio a la evaluación de la situación actual que presenta dicho proceso sólo a nivel de proceso y de puesto de trabajo. En este caso se realizará una breve caracterización del proceso seleccionado, teniendo en cuenta los elementos de la etapa anterior.

Para la ejecución del diagnóstico se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Recopilar información general mediante la observación directa y la revisión documental que permita obtener un mayor acercamiento del desarrollo y funcionamiento de los procesos que tiene lugar en la entidad como: manuales, acuerdos, reglamentos e informes estadísticos.
- ✓ Analizar informaciones específicas como resultados de estudios anteriores de organización del trabajo, descripciones de puestos, ficha del personal, relación con otras dependencias, condiciones de trabajo, características de la ubicación, espacios físicos, mobiliario y otras que resulten de utilidad
- ✓ Evaluar la organización del trabajo a través de indicadores seleccionados por el equipo de trabajo. Se propone analizar los indicadores siguientes: (Fuente: García Álvarez y Basnuevo Andreu, 2010)

Como indicadores globales pudieran utilizarse:

Indicadores de eficacia: cumplimiento de planes de producción en unidades físicas, cumplimiento del plan de ingresos o ventas en valores, cumplimiento de la demanda de productos, nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado a nivel de empresa o unidad. (Calidad, trato y cortesía), cualquier otro indicador a nivel de empresa o unidad que caracterice la actividad de la misma.

Indicadores de eficiencia: productividad del trabajo, gasto de salario por peso de ventas o de ingresos, relación entre el incremento del salario medio y el incremento de la productividad del trabajo, cantidad de trabajadores por unidad de servicio, cualquier otro indicador de nivel de empresa o unidad que caracterice la actividad de la misma.

Como indicadores locales u operativos pudieran utilizarse:

Indicadores de eficacia: cumplimiento del plan de entrega del proceso o área al cliente final, cumplimiento de las fechas de entrega por procesos o áreas, nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado en cada área o proceso de servicio. (Calidad de los alimentos y bebidas, calidad del servicio, amabilidad del personal de servicio, rapidez en la atención, cualquier otro indicador que caracterice la actividad del área o proceso.

Indicadores de eficiencia: productividad del trabajo en unidades físicas por áreas o procesos, productividad del trabajo en valores por áreas o procesos, ciclo o compás del proceso, cantidad de productos en proceso, utilización de las áreas, equipos, materias primas, materiales, utilización de la jornada laboral, cumplimiento de las normas de producción o tiempo establecidas, duración del ciclo productivo, cumplimiento del plan diario de ventas por área, cantidad de clientes atendidos, tiempo de espera del cliente en el servicio prestado, tiempo de atención al cliente en el servicio prestado, índices de ausentismo, índices de fluctuación laboral, índices de accidentalidad en el trabajo, ausencias por enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo, cualquier otro indicador que caracterice la actividad del área o proceso.

- ✓ Aplicar la lista de chequeo que se muestra a continuación, la cual se sustenta en estudios específicos en los diferentes niveles. Para la evaluación del nivel organizacional se tomó como referencia los parámetros de diseño según Mintzberg (1990), en el nivel de procesos se adaptó la ficha de análisis de los procesos de Plasencia Betancourt (2013) y el estudio a nivel de puesto de trabajo se basa en el análisis del comportamiento de los elementos de la organización del trabajo según Nieves Julbe (2008).

En el caso de la organización a nivel de puesto, solo se tiene en cuenta lo elementos organización y servicio al puesto, condiciones de trabajo, organización de los salarios y la disciplina laboral, pues coincidiendo con Tamayo García (2013), la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos y la medición y normación, son elementos comunes con los parámetros del diseño analizados a nivel organizacional.

## LISTA DE CHEQUEO PARA VALORAR LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Evalúe el desarrollo de la organización del trabajo en los siguientes niveles organizacionales , marcando una x en la columna que corresponda a la calificación de cada uno (1 muy mal, 2 mal, 3 regular, 4 bien, 5 excelente)

No.	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
<b>Nivel Organizacional</b>						
1	Existe una correcta distribución de las actividades que se realizan					
2	Se encuentra definido el contenido para cada cargo					
3	Los trabajadores tienen elaborado y actualizado su perfil de competencia con sus funciones específicas bien delimitadas y sus requisitos de conocimientos					
4	Existe cooperación entre los trabajadores					
5	Son adecuados los métodos y procedimientos en la ejecución de las actividades que se realizan					
6	Existen y están actualizadas las normas de trabajo					
7	Existe correspondencia entre la estructura formal aprobada y la real en función					
8	El número de trabajadores por departamento o proceso permite una correcta supervisión y control del trabajo					
9	Se aplican varios mecanismos de enlace para lograr le efectiva coordinación de las actividades					
10	Se encuentran definidos y se aplican adecuadamente los dispositivos de enlace					
11	Se manifiesta la descentralización en la toma de decisiones					
12	Se cuenta con un plan de preparación y superación en función de la necesidades individuales de capacitación					
13	La dirección de la entidad tiene precisado y comparte con el colectivo la misión, valores y cultura organizacional					
14	Se cuenta con una adecuada planificación de las acciones a desarrollar					
15	Están definidos y se implementan las acciones de control al cumplimiento del plan					
<b>Nivel de Proceso</b>						
16	Se tiene elaborado el mapa de proceso, las fichas de los procesos y el despliegue de los mismos					
17	Se dispone de los recursos necesarios para desarrollar el proceso (materiales, humanos, financieros, información, etc)					



18	Existe, se conoce y se implementa toda la base legal necesaria para el desarrollo del proceso como norma, resolución, leyes, instrucción, regulación, reglamento, etc					
19	Se establecen indicadores para medir la eficiencia de los procesos					
20	Se conoce y se registra para cada una de las salidas el destino del producto y(o) servicio					
21	Se realiza un análisis del estado de satisfacción de los clientes con los que guarda relación este proceso					
22	Se desarrollan actividades de control con el objetivo de asegurar el resultado del proceso					
23	Están definidos los grupos de interés con los que se relaciona el proceso					
24	Están creados los registros que se generan en cada actividad para su utilización a través del proceso					
<b>Nivel de Puesto de trabajo</b>						
25	Existe correspondencia entre la clasificación del puesto y el tipo de proceso al que pertenece					
26	Se cuenta y aseguran las herramientas y medios de trabajo en tiempo para el desarrollo de la actividad con calidad					
27	Los puestos de trabajo cuentan con sus instrucciones de trabajo					
28	Los materiales e instrumentos están organizados en función de asegurar el ritmo sucesivo en los movimientos del trabajador					
29	Se garantizan los medios de protección personal en función del grado de riesgo al que se encuentra expuesto el trabajador					
30	Se cumple el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo					
31	Se garantizan las condiciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las actividades					
32	Se mide la satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a condiciones de trabajo					
33	Se corresponde el sistema de pago aplicado con la actividad que se desarrolla					
34	Se conoce e implementa adecuadamente el reglamento para la estimulación moral y material					
35	Se cumple con lo establecido en el reglamento disciplinario					
36	Se determina el índice de indisciplina y la afectación económica que produce					

Fuente: Elaboración propia

A partir de las informaciones obtenidas se resumirán las principales deficiencias detectadas. El registro de los datos recopilados debe quedar por escrito al momento de la observación de los hechos, para disponer de un historial completo del caso que permita respaldar las acciones que se formulen y las propuestas de cambio que se implementen. Además de facilitar la información al personal para que conozca los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y lo que falta por hacer, teniendo la posibilidad de obtener sugerencias y recomendaciones para mejorarlo.

Técnica a emplear: Lista de chequeo, cuestionarios, observación directa, entrevistas, revisión documental.

### **Paso 6.** Análisis de las causas

Una vez identificadas las deficiencias se procederá a la determinación de las causas que pudieran estar incidiendo en dichos resultados. Es imprescindible en este paso verificar que el problema sea real y reunir la mayor cantidad de información posible del mismo. Los datos pueden también indicar cuando y donde el problema es más grave. Para una mejor comprensión y análisis de las causas se puede auxiliar de la presentación gráfica de los datos. Además para el estudio y análisis de los problemas identificados, pudieran ser utilizados procedimientos específicos que permitirán verificarlo y proponer luego una solución.

Para el análisis de la información debe adoptarse un enfoque amplio e integral, relacionando el problema con toda la organización y cada uno de sus componentes. Al momento de realizar el análisis es eficaz adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas que resumen la justificación de las actividades administrativas. Es importante que las preguntas se realicen con mucha objetividad y claridad para lograr obtener las respuestas adecuadas y lograr que la persona que responde a las preguntas también llegue a cuestionarlas, por ejemplo: ¿Qué se hace? ¿Para qué se hace? ¿En dónde se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuánto cuesta hacerlo?

Después de obtener para cada una de las preguntas, respuestas claras y precisas, estas deberán someterse a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por qué se hace?, a partir de ese momento se iniciará el examen crítico de los datos y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de acciones de mejoramiento. Esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de alguno o todos los elementos objeto de análisis.

Técnica a emplear: Diagrama causa – efecto, análisis de Pareto, tormenta de ideas, histograma, gráfico de sectores, gráfico de tiempo y otros.

### **2.1.3. Etapa III. Generación, evaluación e implementación de soluciones**

**Objetivo:** Generar cuantas soluciones sean posibles a partir de los principales problemas detectados en la realización del diagnóstico, evaluar las soluciones para seleccionar las óptimas, planificar su ejecución e implementarlas.

#### **Paso 5. Generación de soluciones potenciales**

En este paso es preciso generar cuantas vías de solución sean posibles, partiendo de las deficiencias detectadas en las etapas precedentes. Es de vital importancia involucrar a los trabajadores en el proceso, puesto que los mismos aportarán ideas que contribuirán a la toma de decisiones

Técnicas a emplear: Tormenta de ideas, trabajo en grupo, método Delphi.

#### **Paso 6. Selección y planificación de la solución**

Lograr el consenso entre los miembros del equipo para seleccionar la mejor solución es vital importancia así como involucrar a los trabajadores en el proceso ya que son los principales implicados en los cambios generados de las soluciones. Se procede a valorar los cambios propuestos tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, analizar las ventajas y las desventajas de la implementación de cada una de las variantes y determinar sus repercusiones económicas y sociales. Las soluciones propuestas serán recogidas en un plan de acción y presentadas al Consejo de Dirección para su aprobación y debatidas con cada área involucrada, hasta que todas las partes interesadas resulten convencidas de las ventajas de su aplicación.

Técnicas a emplear: Trabajo en equipo, tormenta de ideas, análisis económico, factibilidad o costo – beneficio.

#### **Paso 7. Implementación de la solución**

Una vez aprobado el plan de acción se procede a la implantación, para ello se le comunicará a los trabajadores sobre su ejecución. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la realización del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances.

### **2.1.4. Etapa IV. Control y Mejora**

**Objetivo:** Establecer el monitoreo y control de la implantación de las soluciones planteadas, y de ser necesario ajustarlas según las nuevas condiciones que se presenten.

#### **Paso 8. Monitoreo y control**

Con el fin de determinar con qué eficiencia la solución implantada resolvió el problema, se debe recopilar los datos de acuerdo con el plan de acción previsto, comparar con el estado deseado por el equipo, comparar los nuevos datos con los recopilados para analizar el problema y comparar si hay nuevos problemas creados por las soluciones. Además se debe evaluar el antes y después de aplicada la propuesta, mediante la utilización de los indicadores definidos en la etapa dos del procedimiento. El objetivo es medir la eficiencia y eficacia de las soluciones implantadas e identificar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, entrevistas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, observación directa.

### **Paso 9. Mejora**

En este paso se realizarán los ajustes necesarios, teniendo en cuenta las nuevas condiciones que se presenten, para ello se llevará a cabo las siguientes acciones:

1. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora
2. Establecimiento de los objetivos para la mejora
3. Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
4. Evaluación de dichas soluciones y su selección
5. Implementación de la solución seleccionada
6. Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos
7. Formalización de los cambios

## 2.2 Valoración del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo

La valoración del procedimiento se realizó a partir del método de expertos de Concordancia de Kendall para evaluar su integralidad, estructura lógica, trascendencia y flexibilidad. Para ello se tendrán en cuenta tres pasos fundamentales: definición de la cantidad de expertos o colaboradores, selección de los expertos y procesamiento de los resultados.

### Paso 1: Definición de la cantidad de expertos

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realizó utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad:

Según la expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} = \frac{0,023 * (1 - 0,023)}{0,1 * 0,1} * 2.6896 = 6,0438 = 7$$

De esta forma, utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión deseado (I) del 10%, una proporción estimada de errores (P), promedio del 2,3% y para un nivel de confianza del 90%, con K= 2.6896 se obtuvo una necesidad total de siete expertos para la valoración de la metodología diseñada en la investigación.

### Paso 2: Selección de los expertos

Para la selección del grupo de expertos se establecieron los siguientes requisitos generales que deben poseer los expertos según Ibarra Mirón (2003):

- ❖ Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole
- ❖ Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones
- ❖ Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el estudio
- ❖ Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados
- ❖ No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad

Para la recogida de los datos se diseñó y aplicó una encuesta (anexo 1) a 15 candidatos teniendo en cuenta los requisitos planteados. En el análisis cinco obtuvieron una calificación alta, siete de media y tres de baja. De la muestra se seleccionaron los cinco candidatos de calificación alta y dos de media, siendo estos los siete expertos necesarios para el estudio (especialistas e investigadores con grados científicos y académicos destacados).

### Paso 3: Resultados

Para conocer si la valoración del procedimiento es positiva se presentó a cada uno de los siete expertos los cinco criterios para verificar el cumplimiento de los mismos, los resultados se muestran en la tabla 1. Para que exista consenso entre los expertos en cuanto a la valoración del procedimiento y sea confiable el factor de concordancia (W) debe ser mayor o igual que 0,5.

Tabla 1. Resultados de la aplicación del Método de Concordancia de Kendall

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma A_{ij}$	$A_i = \Sigma A_{ij} - T$	$A_i^2$
Integralidad	4	3	4	3	4	4	4	26	8,5	72,25
Lógica	3	4	3	4	3	3	3	23	5,5	30,25
Trascendencia	2	2	1	2	1	2	2	12	-5,5	30,25
Flexibilidad	1	1	2	1	2	1	1	9	-8,5	72,25
							$\Sigma$	70		205
							$T$	17,5		

$$T = \Sigma A_{ij} / k \quad \Delta_i = \Sigma A_{ij} - T \quad \Delta_i^2 = (\Sigma A_{ij} - T)^2$$

Donde K: Número de características      M: Número de expertos

$$W = \frac{12 * \Sigma (A_i^2)}{M^2 (K^3 - K)} = 0.83673$$

Al realizar los análisis correspondientes y procesar los datos T (Factor de Comparación) tiene un valor de 17.5 y W (Coeficiente de Concordancia de Kendall) de 0.83673, como el coeficiente de concordancia entre los expertos ( $W > 0.5$ ), la opinión de los expertos es confiable y concuerda. Las características con mayor peso en el procedimiento diseñado según la valoración de los expertos y el factor de comparación que se muestra en el gráfico del método (Figura 2.2) son la integralidad y estructura lógica en ese orden respectivamente; mientras que la trascendencia y flexibilidad tienen un menor grado de cumplimiento en el procedimiento.

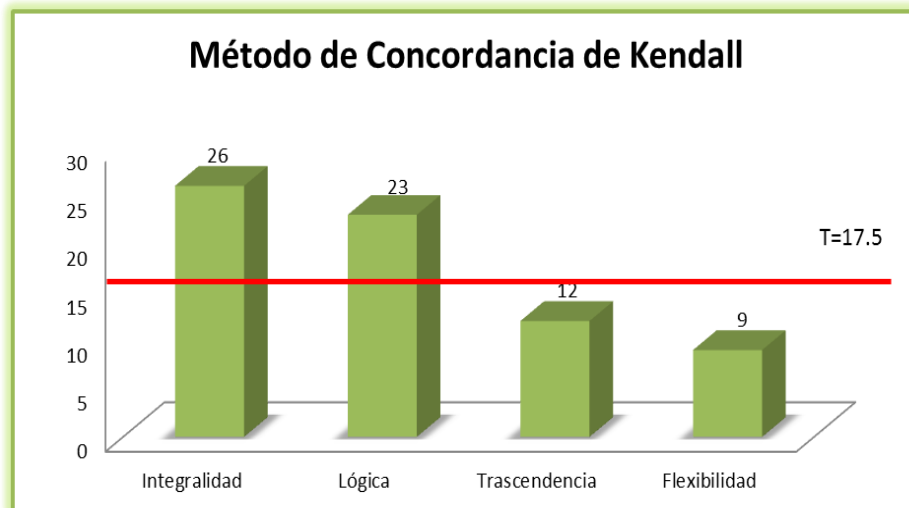


Figura 2.2 Resultados de aplicación del Método de Concordancia de Kendall

De forma general se puede concluir que el procedimiento propuesto presenta una estructura lógica y coherente y se corroboró que su diseño es válido para alcanzar el objetivo fundamental: la integralidad de los estudios de organización del trabajo, de esta forma se procede a su aplicación práctica.

### 2.3 Aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en la Empresa de Acopio Holguín

El presente epígrafe persigue como objetivo fundamental aplicar el procedimiento diseñado en la Empresa de Acopio Holguín, cuyos principales resultados se muestran a continuación.

#### 2.3.1 Etapa I. Preparación inicial

El desarrollo de la etapa permitió crear las condiciones previas para la aplicación del procedimiento propuesto a partir de la realización de sus pasos.

##### **Paso 1.** Involucramiento de la alta dirección y los trabajadores

Se logró el compromiso y la participación de los directivos y trabajadores mediante la ejecución de acciones de involucramiento (Tabla 2). En el Consejo de Dirección y reuniones sindicales se analizaron los resultados previos de auditorías, revisiones, autocontroles y controles integrales a las UEB, realizados hasta la fecha, que demuestran ineficiencias en la organización del trabajo. Simultáneamente se evaluaron las ventajas de un diagnóstico integral a fin de lograr mejoras dirigidas hacia todos los procesos que tienen lugar en la entidad.

<b>Cantidad</b>	<b>Acciones</b>
2	Reuniones iniciales con el director general de la entidad para explicar la pertinencia del tema
2	Encuentros iniciales con directivos y trabajadores para explicar los objetivos e impacto de la investigación
2	Presentación del procedimiento ante el Consejo de Dirección y los trabajadores
4	Entrevistas a trabajadores para determinar sus inquietudes y sugerencias

Tabla 2. Acciones de involucramiento realizadas a los directivos y trabajadores

### **Paso 2.** Formación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo quedó conformado por un total de 15 trabajadores de la Empresa, donde se involucran especialistas de diferentes UEB, los cuales cuentan con las aptitudes y preparación requerida para desarrollar el estudio. Se presentó en una reunión al Consejo de Dirección, el cual aprobó en su totalidad el grupo conformado y posteriormente se les dio a conocer a los trabajadores los integrantes del estudio. Se distribuyen de la siguiente forma:

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Entidad</b>
<b>Coordinador</b>		
1	Director de Capital Humano	Dirección Empresa
<b>Miembros</b>		
1	Director Comercial	Dirección Empresa
1	Director Contable Financiero	Dirección Empresa
1	Esp. B en Gestión de la Calidad	Dirección Empresa
1	Técnico en Gestión Documental	Dirección Empresa
10	Esp. B en Gestión de los Recursos Humanos	Especialistas Principales de las UEB

Tabla 3. Composición del equipo de trabajo

### **Paso 3.** Capacitación del equipo de trabajo

Las actividades de capacitación del equipo de trabajo se programaron en un plan de capacitación (Tabla 4), con el objetivo de lograr que sus integrantes desarrollen los conocimientos relacionados con el procedimiento, la organización del trabajo, los requisitos legales y reglamentarios, técnicas y herramientas. Las acciones planificadas con consultores externos fueron coordinadas con antelación, lo que permitió impartir los temas programados con la calidad que requiere. Se cumplió con el 100% de las actividades de capacitación planificadas, en los horarios, fechas y lugares correspondientes, con un alto nivel de participación.



Cursos	Responsable	Fecha	Hora	Lugar
Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo	Ing. Yanelis Sánchez Fonseca Especialista B en Gestión de los RH	Enero 2019	9:00 am	Salón de Reuniones D. Empresa
Métodos y técnicas para el desarrollo del procedimiento	Profesor Estadística UHO	Enero 2019	8:30 am	Salón de Reuniones D. Empresa
Temas sobre Organización del trabajo (Conceptos, Principios entre otros)	Ing. Yanelis Sánchez Fonseca Especialista B en Gestión de los RH	Febrero 2019	9:00 am	Salón de Reuniones D. Empresa
Análisis de la legislación y normativas referentes a la organización del trabajo	Especialistas OTN	Febrero 2019	8:30 am- 12:30 pm	OTN
Resolución 60/11 de la CGR	Especialista de la OTN	Marzo, 2019	8:30 am- 10:30 pm	OTN

Tabla 4. Acciones de capacitación planificadas

#### **Paso 4.** Caracterización de la entidad

La Empresa de Acopio Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial de Acopio, es una entidad económica con personalidad jurídica propia, creada por Resolución No. 718 de fecha 17 de septiembre de 1988 del Ministro de la Agricultura. Se encuentra ubicada en calle Luz Caballero No 53, entre Morales Lemus y Narciso López, centro ciudad, municipio y provincia Holguín, la misma tiene como objeto social: Comercializar productos agrícolas, ganado menor y carbón vegetal, según Resolución No 350 de fecha 12 de mayo de 2014 y el flexibilizado aprobado por el Director General de la Empresa según Resolución 170, de fecha 14 de diciembre de 2017.

**Misión:** La Empresa de Acopio Holguín contribuye a la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios en su estado natural y elaborado para los destinos priorizados y la población a través de su red de comercialización mayorista y minorista.

**Visión:** La Empresa de Acopio Holguín se prepara para consolidar el diseño de su nuevo modelo de gestión empresarial liderando la comercialización mayorista de productos agropecuarios y forestales en su estado natural y elaborado para todos los destinos incluyendo la exportación.

Acopio posee un colectivo de trabajadores con más de 40 años de experiencias y comparten valores como: compromiso político, sentido de pertenencia, capacidad para solucionar problemas, disciplina y profesionalidad. La organización está compuesta por un Director General, un Director Adjunto y cinco Direcciones Funcionales: Análisis y Control (Puesto de Mando), Comercialización y Desarrollo, Contable Financiera, Capital Humano e Ingeniería. Además de 9 UEB: la UEB de logística y 8 de Productos Agropecuarios distribuidas en los siguientes municipios: Gibara, Rafael Freyre, Banes, Báguano, Holguín, Calixto García, Cacocum, Urbano Noris, excepto el de Antillas que se encuentra subordinado al establecimiento municipal de Banes. (Anexo 2).

Para llevar a cabo su misión se identifican los siguientes procesos: Dirección, Comercialización, Capital humano, Ingeniería y Contable Financiero, que se muestran en el mapa de procesos de la organización (Anexo 3).

### **Caracterización de la fuerza de trabajo**

Se cuenta un total de 812 trabajadores al cierre del 2018 de una plantilla aprobada de 889 trabajadores, para un cumplimiento de un 91%. Las vacantes en su mayoría se corresponden al cargo de gestores de compras y jefe de zonas, que dadas las características de la actividad y los bajos recursos que poseen fluctúan y se dificulta la contratación de personal.

Según categoría ocupacional el 64% de la fuerza se encuentran agrupados en la categoría de operarios y servicio, lo que se encuentra en correspondencia al objeto social de la Empresa, o sea que su personal mayormente son los dependientes estibadores de los mercados y puntos de ventas, ayudantes estibadores, los técnicos en acopio de productos agropecuarios, los choferes que garantizan las transportación de los productos, entre otros. Lo que conlleva a que la mayoría de su personal sea directo a la producción o sea del total, sólo 169 trabajadores se dedican a la regulación y control.

El 73% de los trabajadores son hombres, ya que la mayoría las actividades requieren grandes esfuerzos físicos y resultan un poco complejo para mujeres, el 49% de las mujeres se concentran en el área de regulación y control y un 51% de dependiente en los mercados y puntos de ventas. Por otra parte, solo el 18% de sus empleados son

jóvenes, situación crítica que representa una debilidad para la organización al tener el 80% de sus trabajadores en el rango de 41 a 65 años. Atendiendo al nivel de escolaridad, existe baja calificación del personal pues solamente el 37% de los trabajadores corresponde a fuerza de trabajo calificada (determinado por los requisitos de calificación para los cargos a ocupar). (Anexo 4).

### Principales entradas

Se identifican como principales entradas del proceso de servicio los productos agrícolas para su comercialización. Así como combustible, neumáticos, puntillas, flejes, cemento y otros insumos.

### Principales salidas

Como salidas del sistema se encuentran:

Actividad fundamental	Carpeta de productos	Carpeta de servicios
		Carbón Vegetal
Actividad secundaria	Conservas de frutas y vegetales Condimentos Ahumados Envases de madera	Comercialización de conservas de frutas y vegetales a partir de excedentes percederos. Reparación y mantenimiento de básculas y balanzas. Comercializar materias primas, materiales e insumos productivos, equipos, partes y piezas. Transportación de cargas. Reparación de envases para el acopio de producción agropecuaria. Comercialización y alquiler de envases de madera, sacos y otros.

Tabla 5. Salidas del sistema

Los principales clientes, proveedores y competidores y otras partes interesadas se muestran en la tabla 6:

Tabla 6. Partes interesadas de la Empresa de Acopio Holguín

<b>Clientes</b>	Los principales destinos son: consumo social priorizado que involucra al MINED, MINSAP, MES, MINCIN; la población (por medio de la Red de Mercados y Puntos de Ventas), entidades del Comercio y la Gastronomía (EMPA), otras provincias de acuerdo al balance nacional, MINAL y la Empresa Porcina.
<b>Proveedores</b>	Granjas Estatales, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Empresa Azucarera (AZCUBA) y Unidades productivas pertenecientes al sector cooperativo y campesino.
<b>Competidores</b>	Mercados Agropecuarios Estatales (MINCIN), puntos de ventas, productores individuales no asociados y trabajadores por cuenta propia.
<b>Otras</b>	Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social, Sector Militar Holguín, Ministerio Comunicaciones, MITRANS, ONIT.

El estado constructivo de la infraestructura es regular no obstante, se evidencian progresos en el mantenimiento constructivo de las instalaciones de la organización como parte del proyecto que se lleva a cabo en todo el país para fortalecer la actividad de las Empresas de Acopio. La organización tiene un deficiente estado técnico de alrededor el 80% del equipamiento tecnológico instalado (con mayor incidencia en el parque automotor), constituyendo una de las causas de los problemas de calidad y acopio de los productos en el campo.

### **Resultado económicos al cierre del 2018**

A continuación se muestra en la tabla 7 los principales indicadores que exponen los resultados económicos al cierre del 2018 con respecto al año 2017. Al compararlos se aprecia que las ventas netas crecen en un 3 %, el salario medio aumenta en 98 pesos y las ventas para la exportación crecen significativamente. En cambio, la productividad disminuye en un 1 % por la disminución del valor agregado en un 3%. De forma general presenta un comportamiento positivo, no obstante se evidencia la necesidad de actuar ante incidencias negativas en el desempeño de la organización y mejorar los logros alcanzados.

Tabla 7. Principales indicadores económicos Empresa de Acopio Holguín

Indicadores	UM	Real	Plan	Real 2018	%	
		1	2	3	3/2	3/1
<b>Indicadores Directivos</b>						
Ventas Netas Totales	MMP	154556	136612	158664.1	116	103
Ventas para la exportación	C	6.4	25.6	27.1	106	423
Utilidad del período antes de impuesto	MMP	4869.1	1549.6	4451.2	287	91
<b>Indicador Límite</b>						
Gasto de Salario por peso de VAB	Pesos	0.352	0.4265	0.4	94	114
<b>Otros indicadores</b>						
Gasto total por peso de ingreso total	Pesos	0.971	0.989	1.0	99	100
Valor Agregado Bruto (VAB)	MMP	18961.1	15166.6	18478.5	122	97
Utilidad antes del impuesto por peso de VAB	Pesos	0.2568	0.1022	0.2	236	94
Productividad del período	Pesos	25214	19878	25005.0	126	99
Salario medio	Pesos	739.56	706.43	837.5	119	113
Correlación salario medio/ productividad	Indice	0.352	0.4265	0.4	94	114
Fondo de Salario	MMP	6673.8	6468.1	7427.2	115	111
Promedio de Trabajadores	Uno	752	763	739.0	97	98

## Análisis del entorno

A partir de la revisión documental y entrevistas a directivos y trabajadores, se logró definir el conjunto de factores externos e internos que influyen en la gestión organizacional de la entidad, los que fueron analizados en la Matriz DAFO.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) arrojó como resultado (Figura 2.3) una sumatoria de los factores internos (resultados ponderados) de 207, inferior a los 250 puntos, indicando que en el entorno interno de la organización predominan las debilidades sobre las fortalezas.

	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Resultados Ponderados
F1	Disponer de fuerza de trabajo con nivel de preparación y experiencia en la actividad.	9	3	27
F2	Disponer de destinos seguros para todos los productos que se acopian.	15	4	60
F3	Compromiso ético y sentido de pertenencia del Consejo de Dirección y del colectivo de trabajadores.	5	4	20
F4	Poder usar la tracción animal en el acopio de productos agropecuarios.	4	3	12
F5	Contar con un taller de envases para cubrir las necesidades, ampliar las producciones, incluyendo la carpintería para la red de mercados.	5	4	20
D1	Insuficientes condiciones de trabajo por problemas estructurales, de mobiliario, de locales adecuados para la alimentación que atentan contra la estabilidad del personal y la satisfacción y motivación laboral	10	1	10
D2	Fuerza de trabajo envejecida sin respaldo para el relevo e ineficiente inserción en los programas de formación vocacional del territorio.	15	1	15
D3	Bajo por ciento de profesionales en el sistema, bajo por ciento de técnicos incorporados a estudios de nivel superior, muy pocos profesionales incorporados a estudios de post grado.	2	2	4
D4	Insuficiente aplicación de las normativas técnicas e inadecuada aplicación de las normas de calidad en los procesos de compra venta.	8	1	8
D5	Existencia de técnica y tecnología obsoleta e insuficiente	8	1	8
D6	Falta de partes, piezas y accesorios para la reparación y el mantenimiento.	5	1	5
D7	Insuficiente equipamiento en la red de mercados para la conservación de productos cármicos así como para la prestación de los servicios.	3	2	6
D8	Falta de estudio de mercado para fijar los precios y de análisis permanente de la oferta y la demanda	3	2	6
D9	Baja retención de la fuerza de trabajo; éxodo del personal a otros sectores de la economía	3	2	6
D10	Enfoque basado en la estructura organizacional (por áreas) más que en enfoque de procesos	5	1	5
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>212</b>

### Figura 2.3 Resultados de la evaluación de Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

En cuanto a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se obtuvo como resultado 255 puntos (Figura 2.4), como este valor es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades presentes en el contexto de Acopio que le permitan aprovecharlas para mejorar su gestión organizacional.

	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Resultados Ponderados
O1	Alta demanda de productos frescos y con calidad en el mercado nacional	14	4	56
O2	Establecimiento de políticas en el país para el fortalecimiento y dignificación del sistema de Acopio.	10	4	40
O3	Crecimiento de nuevos centros de prestación de servicios que demandan productos agropecuarios	7	3	21
O4	Incremento de las áreas de cultivo bajo riego	10	4	40
O5	Incremento de la Red de Hoteles para el turismo nacional e internacional, brindando la posibilidad de tener un mercado seguro en divisas.	7	3	21
O6	Introducción de tecnologías de punta y nuevas variedades que elevan los rendimientos de producción.	5	3	15
A1	Situación climatológica desfavorable existente en la provincia con bajos niveles de lluvia, que propicia un decrecimiento en los niveles de producción	15	1	15
A2	Alzas de los precios del petróleo a nivel internacional que provoca baja disponibilidad de combustible para las transportaciones en el país.	9	1	9
A3	Otras entidades con mejores condiciones salariales y de trabajo.	5	2	10
A4	Condiciones económicas desfavorables del país a partir recrudescimiento del bloqueo económico contra Cuba	5	2	10
A5	Comercialización directa por parte de los productores y trabajadores por cuenta propia	10	1	10
A6	Desfavorable imagen y opinión pública de los consumidores cubanos	3	2	6
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>253</b>

### Figura 2.4 Resultados de la evaluación de Factores Externos (Amenazas y Oportunidades)

Luego de determinar la situación actual de la empresa se construyó la matriz DAFO (Anexo 5), los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la Matriz DAFO en Empresa de Acopio Holguín

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	15	18
DEBILIDADES	28	21

Los resultados anteriores permiten asumir por la Empresa Acopio una estrategia adaptativa. La entidad debe implementar acciones con el objetivo de reducir al mínimo las debilidades existentes condicionadas en su mayoría por insuficiencias en la

organización trabajo que le permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como el programa de fortalecimiento y dignificación del Sistema Acopio para contribuir a mejorar la oferta de productos frescos y la satisfacción de la población.

## **2.1.2 Etapa II. Diagnóstico de la organización del trabajo**

### **Paso 5. Identificación y selección de problemas**

Por decisión de la dirección de la Empresa, atendiendo a la dispersión en todo el territorio de las UEB con que cuenta, se realizó el estudio de organización del trabajo inicialmente en la Oficina central.

La Oficina central o Dirección de Empresa se encuentra ubicada en Luz Caballero No. 53, esq. Narciso López, la misma se encarga de regular y controlar las actividades de las UEB subordinadas en aras de garantizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Agrupa a un total de 59 trabajadores para un 91% de cumplimiento de la plantilla aprobada, de ellos son mujeres el 54%. En cuanto a la distribución por categoría ocupacional la mayor cantidad de empleados son los técnicos los cuales representan el 64% de la plantilla cubierta debido a las características de la actividad que se desarrolla en la entidad. Por otra parte poseen un personal de experiencia donde el 69% constituyen fuerza técnica calificada, predominando además la existencia de un 44% del personal en el rango de 41 a 50 años de edad y un 34% cuentan con menos de 40 años.

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual que presenta la organización en cuanto a la organización del trabajo se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Recopilar información general

Se recopiló información general de la entidad para una mejor comprensión de su estructura y funcionamiento. Se revisó el expediente legal de la entidad el cual contiene el Reglamento Orgánico, el Manual de Funcionamiento Interno, Reglamento Disciplinario, Convenio Colectivo de Trabajo, entre otros documentos que organizan el buen funcionamiento de la Empresa. Lo que permitió corroborar la existencia documental de los requisitos, funciones y actividades requeridas en función de cumplir con el objeto social de la Empresa.

No obstante se evidencia que en el caso de del Reglamento Orgánico y el Manual de Funcionamiento Interno estos no se encuentran actualizados con los cambios ocurridos desde su elaboración en el 2015 hasta la fecha, pues en la situación actual se han realizado movimientos de cuadros, se ha modificado la estructura y la organización a partir de agosto del presente año se subordina a una OSDE.

Se tuvo en cuenta a partir del análisis del expediente de las acciones de control, los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones de las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas.

✓ Revisión y análisis de informaciones específicas

Se revisó la eficiencia de los procesos en el período evaluado, la cual se determina mensualmente como parte de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Se evidencia que el proceso de Capital Humano en reiteradas ocasiones no es eficiente, por incumplimientos reiterados en indicadores como: cumplimiento de las acciones de capacitación e incorporación de trabajadores al estudio, no están elaborados los perfiles de competencia y no existe evidencia documental de aplicación de estudios de organización del trabajo.

Con el objetivo de identificar deficiencias que pudieran incidir en estos resultados se realizó un estudio del aprovechamiento de la jornada laboral del personal que labora en esta área, mediante la aplicación de una autofotografía. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 9.

No.	Cargos	Carga de trabajo (h/mes)	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)
1	Esp. B en Gestión RH (EP)	186	97.59
2	Esp. B en Gestión RH	175	91.82
3	Esp. B en Gestión RH	183	96.01
4	Esp. B en Gestión RH	169	88.67
	<b>Total</b>		<b>93.52</b>

Tabla 9. Resultados del aprovechamiento de la jornada laboral

Los resultados obtenidos muestran un adecuado aprovechamiento de la jornada laboral en el departamento de Recursos Humanos, aunque se evidencia un desbalance entre la carga y la capacidad pues existe un trabajador que no realiza un óptimo aprovechamiento de la jornada. Es preciso destacar que en cumplimiento al objeto social de la Empresa, los especialistas del área realizan en el mes varias visitas de control y supervisión a las UEB, mercados y puntos de ventas del territorio, que por la lejanía en la mayoría de las ocasiones solo se logra realizar una visita en el día.

✓ Evaluación de la organización del trabajo a través de indicadores

Teniendo en cuenta las características de las actividades a desarrollar en la organización objeto de estudio, el equipo de trabajo decidió analizar el comportamiento



de los siguientes indicadores, donde se determinó el estado de cumplimiento con respecto al plan y con respecto al año anterior.

Indicadores evaluados	% de cumplimiento	
	Real/Plan	Real/Real año anterior
Ausentismo	-	105.3
Fluctuación	-	100
Promedio de trabajadores	102.4	102.4
Salario Medio	81.3	71.0
Productividad	89.3	74.4
Correlación SM/Product.	91.1	95.4

Tabla 10. Indicadores relacionados con la organización del trabajo

Como se aprecia, en el período evaluado cierre del primer semestre del año actual 2019 y año anterior, el comportamiento del ausentismo y la fluctuación es favorable. La revisión documental permitió comprobar que las ausencias generadas hasta la fecha fueron causadas por seis certificados médicos y tres licencia de maternidad, no es común las ausencias injustificadas pues el colectivo de trabajadores posee compromiso y responsabilidad ante el trabajo. Lo que se relaciona con que hasta la fecha las cuatro bajas producidas están asociadas a problemas personales de los trabajadores y un ascenso del director general.

En cuanto al promedio de trabajadores se produjo un crecimiento con respecto al plan y al año anterior debido a un incremento en el número de trabajadores con el objetivo de mejorar el proceso de comercialización. Por otra parte el salario medio, la productividad y la correlación entre ambos indicadores no alcanzan los resultados esperados, lo que indica la necesidad de continuar con estrategias encaminadas a perfeccionar el trabajo del hombre.

✓ Aplicación de lista de chequeo para valorar la organización del trabajo

Se aplicó la lista de chequeo con el objetivo de evaluar la situación actual de la organización del trabajo en la entidad, como resultado se obtuvo que la organización del trabajo de forma integral no presenta un comportamiento óptimo y favorable según se muestra en la figura 2.5 pues los niveles organizacionales no alcanzan la calificación esperada (4 bien-5 excelente).

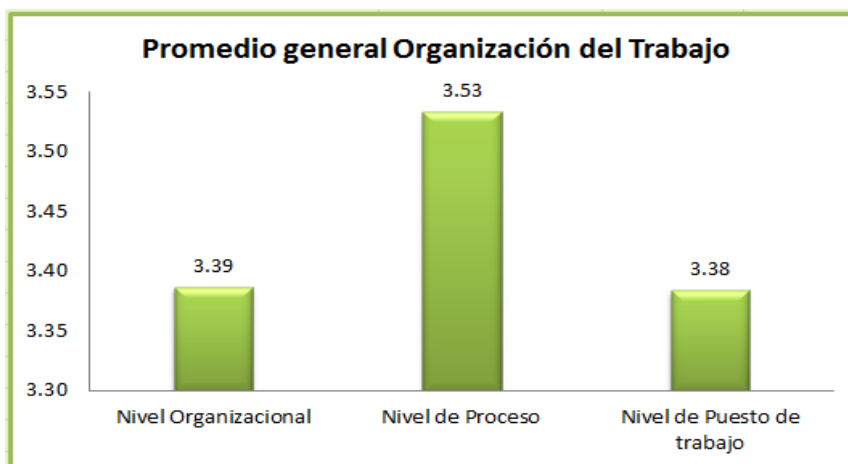


Figura 2.5 Resultados del promedio general del procesamiento de la lista de chequeo. Se evidencia que a nivel organizacional las variables mayormente afectadas fueron: la especialización del cargo en cuanto a la elaboración y actualización de los perfiles de competencia la cual obtuvo una calificación promedio de 2.4, la departamentalización al ser evaluada de 2.8 la cooperación entre los trabajadores, los dispositivos de enlace en cuanto a la utilización de los mecanismos de coordinación que obtiene una calificación de 2.4 y la preparación o capacitación de los trabajadores la cual fue de 2.6 como promedio.



Figura 2.6 Resultados del procesamiento de la lista de chequeo a nivel organizacional. A nivel de proceso como se muestra en la figura 2.7, la mayor desviación se relaciona con las entradas al proceso la cual obtuvo una calificación promedio de 2.6 a causa de deficiencias con la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos.



Figura 2.7 Resultados del procesamiento de la lista de chequeo a nivel de proceso.

Por otra parte en la organización a nivel de puesto de trabajo en la figura 2.8 se muestra que inciden de forma negativa: la organización y servicio al puesto en cuanto al aseguramiento de las herramientas y medios de trabajo en tiempo para el desarrollo de la actividad con calidad con una calificación de 2.2 y las condiciones trabajo debido a insatisfacciones en este aspecto que conllevan a obtener una evaluación de 2.3 como promedio.

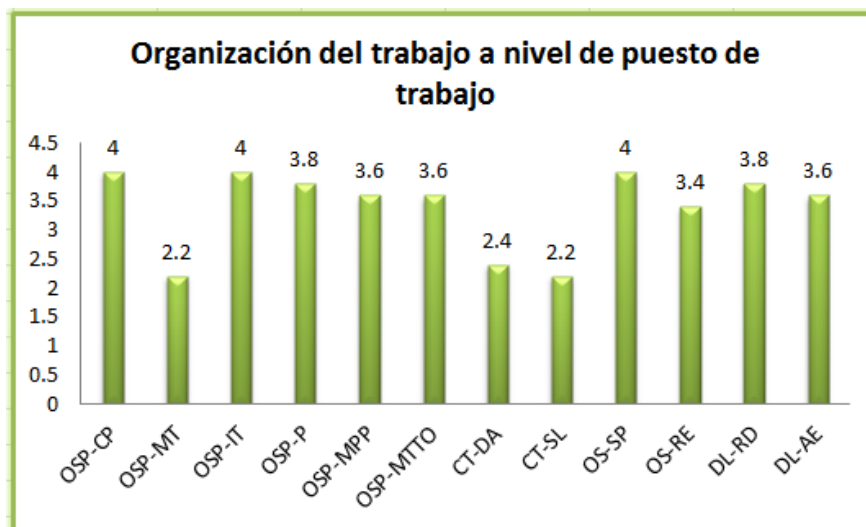


Figura 2.8 Resultados del procesamiento de la lista de chequeo a nivel de puesto de trabajo.

A partir de la información recopilada, la caracterización y diagnóstico a los procesos objeto de estudio, entrevistas efectuadas a los trabajadores y observaciones directas, así como la tormenta de idea y consenso del equipo de trabajo se definieron los problemas potenciales siguientes:

1. Desactualización del Reglamento Orgánico y Manual de funcionamiento Interno
2. Desbalance carga capacidad en el área de recursos humanos
3. No están elaborados los perfiles de competencia
4. Insuficiente utilización de los mecanismos de coordinación
5. El plan de capacitación anual es insuficiente y no garantiza las necesidades de superación y capacitación pertinentes
6. Déficit en los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos
7. Insatisfacciones de los trabajadores con las condiciones de trabajo

**Paso 6. Análisis de las causas**

Una vez identificadas las deficiencias, el equipo de trabajo procedió analizar las causas que inciden en las mismas (Figura 2.9). Lo que permitió corroborar la existencia de insuficiencias en la organización del trabajo que afectan el buen desempeño de la entidad objeto de estudio.

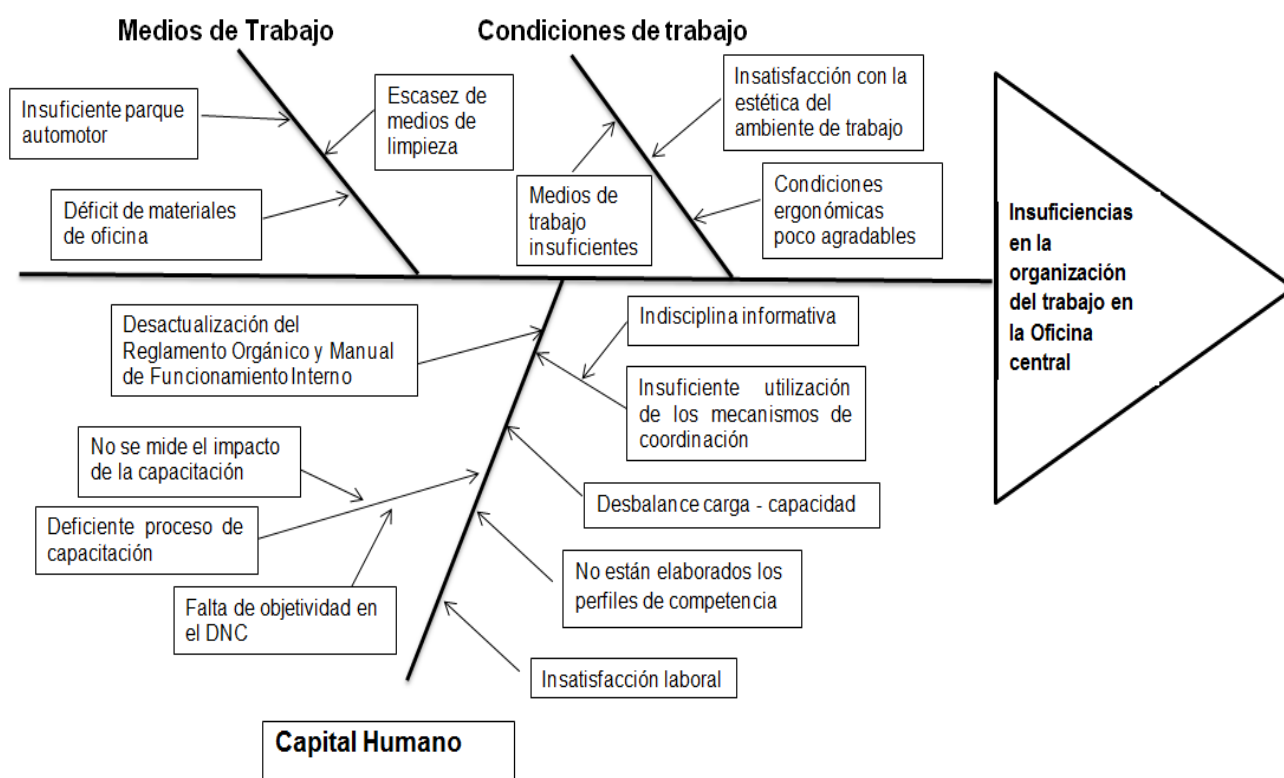


Figura 2.9 Análisis de las causas (Diagrama causa – efecto)

Seguidamente se procede a la verificación de las causas:

1. Desactualización del Reglamento Orgánico y Manual de funcionamiento Interno

A partir de entrevistas a los principales directivos y especialistas y la revisión documental, se pudo comprobar la desactualización del Reglamento Orgánico y el Manual de Funcionamiento Interno pues presentan como deficiencias las siguientes: no se tiene en cuenta que en la situación actual la Empresa pertenece a una OSDE, posee un nuevo director general, las atribuciones y funciones de la Empresa y sus directores no están actualizadas atendiendo a lo establecido en el Decreto 335/2017 del Sistema Empresarial Estatal Cubano y por último se han realizado modificaciones internas en la estructura que no se plasmas en la documentación, como aumento de una plaza de especialista en gestión de la calidad en el área de la Dirección y un especialista en gestión de los recursos humanos en el área de Capital Humano.

2. Desbalance carga capacidad en el área de recursos humanos

Se comprobó haciendo uso de la revisión documental que no existe una adecuada distribución de las actividades a desarrollar. El especialista que atiende la actividad de salario, seguridad y salud del trabajo, capacitación y recursos laborales en la Oficina Central se encuentra sobrecargado. En cambio el especialista que atiende recursos laborales solo supervisa, controla y consolida informaciones de las UEB.

3. No están elaborados los perfiles de competencia

La revisión de expedientes y entrevistas al especialista de organización del trabajo y los salarios permitió comprobar que en la entidad cada cargo y puesto de trabajo tiene definido su contenido de trabajo, sin embargo no se tiene elaborado los perfiles de competencia.

Se identificó a partir de la observación directa, revisión documental y entrevistas a trabajadores la presencia de indisciplina informativa y falta de mecanismos necesarios para captar toda la información de la comercialización y los recursos humanos, a nivel provincial en todas las UEB. Se evidencia que el mecanismo mayormente utilizado es la normalización de los resultados, lo que limita una eficaz coordinación de las actividades. Atendiendo a la diversidad, creatividad y complejidad de las tareas a desarrollar exige de una interrelación entre varios mecanismos de coordinación.

4. El plan de capacitación anual es insuficiente y no garantiza las necesidades de superación y capacitación pertinentes

Se verificó la existencia del diagnóstico de necesidades individuales de capacitación atendiendo a las exigencias del cargo, donde se comprobó que a pesar de existir la evidencia documental este no es objetivo, pues existen trabajadores que presentan dificultad en la realización de su trabajo y carecen del nivel de preparación suficiente para adoptar decisiones estratégicas ante dificultades. Por otra parte no se mide el impacto de la capacitación y es insuficiente la gestión realizada en la coordinación de las acciones a realizar, demostrado en el incumplimiento de acciones de capacitaciones en el período analizado con entidades capacitadores e inejecución de presupuesto planificado para estos fines.

5. Déficit en los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos

La actividad fundamental del personal de la entidad es supervisar y controlar el adecuado funcionamiento de las UEB y el cumplimiento de los indicadores y objetivos organizacionales establecidos, por lo que se caracterizan por ser actividades operativas. Por tanto requiere de recursos esenciales para su ejecución, los cuales resultan escasos. El parque automotor es insuficiente para las visitas de control a las UEB, las cuales se encuentran a largas distancias de la Oficina central.

Por otra parte no se facilitan los recursos materiales necesarios para que el trabajo se realice con la calidad requerida. En el caso del personal de oficina se hace referencia a los materiales de oficina e impresoras y el personal de servicio a los medios de limpieza.

6. Insatisfacciones de los trabajadores con las condiciones de trabajo

Se realizaron entrevistas y se aplicó la encuesta que se muestra a continuación, con el objetivo de determinar la satisfacción de los trabajadores en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo y de bienestar. Se aplicó a 55 trabajadores, faltando 4 trabajadores para el total de la plantilla que por su plan de trabajo 3 se encontraban en controles a las UEB y una de licencia de maternidad.

## **ENCUESTA**

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que usted considera que se encuentra su satisfacción laboral con respecto a las condiciones de trabajo y de bienestar. Sería de mucha utilidad contar con

su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: NUNCA, CASI NUNCA, A VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

No	PREGUNTAS	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
1.	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad?					
2.	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?					
3.	¿Está satisfecho con las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo?					
4.	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?					
5.	¿La organización le garantiza los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo?					
6.	¿El régimen de trabajo y descanso establecido en la organización le satisface?					
7.	¿Está satisfecho con los servicios que la organización le brinda?					
8.	¿Recibe el apoyo de la organización para resolver sus problemas personales?					
9.	¿Está satisfecho con las condiciones de superación que le propicia la organización?					
10.	¿La organización le brinda seguridad de empleo?					
<p>Datos generales</p> <p>1. Sexo: masculino __ femenino __</p> <p>2. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __</p> <p>3. Cargo u ocupación : _____</p> <p>4. Categoría ocupacional: _____</p> <p>5. Años de experiencia en la organización: _____</p> <p>Gracias por su cooperación</p>						

Fuente: Álvarez Santos, 2015.

Los resultados del procesamiento de la encuesta se muestran en la figura 2.10:

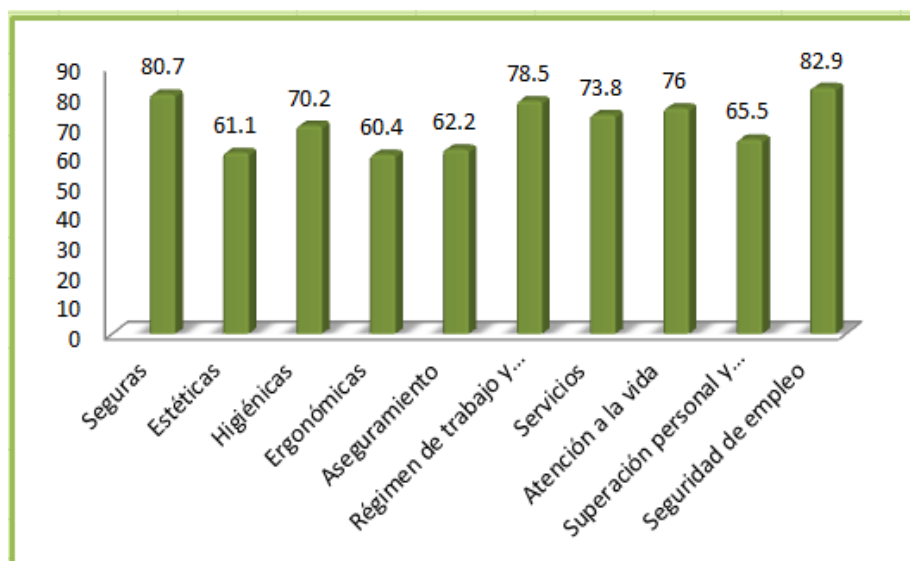


Figura 2.10 Satisfacción laboral con respecto a las condiciones trabajo

La satisfacción laboral con respecto a las condiciones de trabajo y de bienestar es baja pues el valor que alcanza es de un 71.1%. Se evidencia que las variables más afectadas constituyen la estética en un 61.1%, ergonómica en un 60.4%, aseguramiento en un 62.2% y la superación personal y profesional en un 65.5%.

La entrevista a trabajadores corrobora dichos resultados pues los trabajadores refieren que la estética del ambiente de trabajo resulta poco agradable, existen locales sin pintar, los asientos son butacas de madera, cuentan con buró de trabajo y archivos antiguos y en mal estado. Existe problema con el aseguramiento de los medios necesarios para el desarrollo del trabajo y le resulta insuficiente el trabajo de formación y capacitación, pues no satisface sus necesidades en la mayoría de las ocasiones.

### 2.1.3. Etapa III. Generación, evaluación e implementación de soluciones

A partir de los principales problemas detectados en la realización del diagnóstico se procederá a generar cuantas soluciones sean posibles, se evaluarán las soluciones para seleccionar las óptimas, se planificará su ejecución y se procederá a implementarlas.

#### **Paso 7.** Generación de soluciones potenciales

Luego de analizadas las causas y discutidas con el colectivo de trabajadores se proponen soluciones para cada uno de los problemas detectados como se muestra a continuación:

1. Crear un grupo temporal de trabajo encargado de la revisión y actualización de los manuales y reglamentos. El mismo debe estar integrado por el asesor jurídico el cual será el coordinador y responsable de elaborar y hacer cumplir las



normativas y regulaciones vigentes respecto al tema a analizar, los especialistas principales de cada área y un representante del Consejo de Dirección. Una vez actualizada la documentación legal de la Empresa deberá ser presentada ante el Consejo de Dirección y el colectivo de trabajadores para su conocimiento y aprobación.

2. Realizar un nuevo contenido de trabajo para el especialista que atiende recursos laborales.
3. Chequear en el Consejo de Dirección la realización de los perfiles de competencia, siendo responsable de ejecutar esta tarea el especialista de recursos humanos que atiende la actividad de recursos laborales, los perfiles deben ser discutidos con el trabajador y de estar de acuerdo firmar como constancia de su aprobación y conocimiento.
4. Capacitar al especialista de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación en la entidad sobre la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
5. Realizar un levantamiento con la necesidad de cursos y postgrados que posee la entidad, los cuales serán coordinados con la Universidad de Holguín, haciendo uso del convenio de colaboración entre ambas partes.
6. Presentar ante el Consejo de Dirección informe del impacto de la capacitación
7. Realizar un estudio del clima organizacional de la empresa que permita determinar el estado de las relaciones interpersonales para tomar medidas específicas que favorezcan el trabajo en equipo y una comunicación eficiente.
8. Evaluar la aplicación de mejoras al actual sistema de comunicación, como la habilitación de correo electrónico en las distintas UEB, también podría incluirse la elaboración de planes de medidas a aplicar y plazos establecidos en cuanto a la informaciones pendientes a entregar e incumplimiento de orientaciones.
9. Exigir y controlar por parte de los directivos que la documentación solicitada contenga claridad, identificación y lo más concreta posible.
10. Aumentar la rapidez en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
11. Promover la utilización de grupos de trabajo ante la necesidad de resolver problemas o examinar procesos como: incumplimiento de indicadores y análisis del plan técnico económico.
12. Hacer uso de la difusión y comunicación de los resultados de las tareas y experiencias

13. Mostrar los productos y servicios con los que se trabaja en la empresa, para cuestiones de identidad y también de adorno. Pintar las paredes de colores suaves, incluir muebles diferentes o plasmar frases inspiracionales o divertidas junto a cuadros u otras decoraciones
14. Permitir la personalización de cierto modo del espacio de trabajo de cada empleado, así como la identificación del puesto y nombre del trabajador.
15. Incluir en el plan de gastos del próximo año la compra de uniformes corporativos, para ello se presentará una demanda previa a la UEB de Confecciones Textiles Yamarex para su aprobación.
16. Solicitar la aprobación en el plan técnico económico para el 2020 un presupuesto destinado al mantenimiento y remotorización del parque de equipos.
17. Exigir al técnico en aseguramiento técnico - material (comprador), mayor gestión en la compra de materiales de oficina, optar por varias alternativas y de no existir presentar certificado de no disponibilidad de recursos al director de la Empresa.
18. Incrementar la compra de medios de limpieza para asegurar que el personal de servicio cuente con sus medios de trabajo, a fin de garantizar que su actividad se realice con la calidad requerida.

#### **Paso 8.** Selección y planificación de la solución

Las soluciones propuestas fueron discutidas y analizadas ante el Consejo de Dirección y el colectivo de trabajadores, valorando las ventajas y desventajas de su aplicación y su repercusión económica y social. Estas fueron aprobadas y se procedió a la confección de un plan de acción (Anexo 6) para definir responsable y fecha de ejecución.

#### **Paso 9.** Implementación de la solución

Una vez aprobado el plan de acción se les comunicó a los trabajadores sobre su ejecución. La alta dirección de la organización será responsable de mantener control sobre la realización del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances.

## **Conclusiones del capítulo**

1. Se logró diseñar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo con un enfoque integral, el cual incluye técnicas, herramientas e indicadores para controlar y evaluar los resultados alcanzados.
2. Se valoró el procedimiento por expertos utilizando el Método de Concordancia de Kendall, el cual arrojó que los expertos concuerdan en cuanto a integralidad, estructura lógica, trascendencia y flexibilidad del procedimiento para alcanzar los objetivos propuestos.
3. La aplicación del procedimiento en la Empresa Acopio de Holguín, permitió demostrar su validez en la práctica ya que posibilita elaborar un diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo, así como la identificación de deficiencias en la organización de trabajo en los diferentes niveles organizacionales. Lo que permitió elaborar un plan de acción para la implementación de soluciones que contribuirán a la mejora de la gestión organizacional de la empresa.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de la bibliografía y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad e importancia actual de la organización del trabajo con un enfoque integral, teniendo en cuenta que la gestión independiente de cada actividad o proceso no es la alternativa óptima para lograr empresas eficientes y competitivas.
2. Las investigaciones estudiadas muestran insuficiencias en los procedimientos para el estudio de la organización del trabajo, al carecer de un enfoque integral que limita la toma de decisiones efectivas hacia la mejora de la gestión en la organización.
3. Se diseñó un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo con un enfoque integral que consta de cuatro etapas y once pasos, se incluye además las posibles técnicas a emplear e indicadores para controlar y evaluar los resultados alcanzados.
4. Se valoró el procedimiento por expertos utilizando el Método de Concordancia de Kendall, el cual arrojó que los expertos concuerdan en cuanto a integralidad, estructura lógica, trascendencia y flexibilidad del procedimiento para alcanzar los objetivos propuestos.
5. La aplicación del procedimiento en la Empresa de Acopio Holguín permitió demostrar su validez en la práctica, ya que posibilita identificar deficiencias en los tres niveles de organización, las causas que inciden sobre estas y las acciones a seguir para controlarlas o erradicarlas mediante un plan de acción que contribuye a mejorar la gestión organizacional.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones de la investigación referidas anteriormente se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Considerar los resultados obtenidos por sus aportes teóricos y metodológicos en cuanto al enfoque integral de la organización del trabajo.
2. Profundizar en el perfeccionamiento del procedimiento propuesto con la inclusión de un sistema de evaluación del impacto de la aplicación, como elemento integrador al proceso de gestión administrativo.
3. Socializar los resultados del procedimiento y todos los elementos relacionados con los temas tratados entre los trabajadores de la Empresa Acopio de Holguín y directivos para su generalización a otras organizaciones, así como en publicaciones y eventos científicos.
4. Continuar con la implementación de las soluciones propuestas y aplicación de la etapa 4 del procedimiento para su evaluación y mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Millet, Dania (2011). Procedimiento para el estudio y mejoramiento de la organización del trabajo. Aplicación en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín, Cuba.
2. Alhama Belamaric, Rafael. (2008). Formas colectivas de organización del trabajo. Importancia de los grupos. *Hombre y Trabajo*, 3(6), ISSN: 1997-6429.
3. Alhama Belamaric, Rafael. (2009). Estudio de la estructura de la organización. *Hombre y Trabajo*, 4(7), ISSN: 1997-6429.
4. Alhama Belamaric, Rafael (2011). Elementos de diseño de las estructuras de dirección. *Hombre y Trabajo*, 6(10), ISSN: 1997-6429
5. Alhama Belamaric, Rafael, Alonso Arrastra, Francisco y Martínez Núñez, Tania. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
6. Alhama Belamaric, Rafael y Martínez Núñez, Tania. (2006). *Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento integrador*. Cuba Siglo XXI.
7. Álvarez Santos, Lilisbeth (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
8. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 116 (2013). Código de trabajo. Cuba
9. Anglés Peña, María de Lourdes (2013). Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano. Aplicación parcial Hotel Pernik. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
10. Arteaga Coello, Helen S., Intriago Manzaba, Dolores M. y Mendoza García, Karen A. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dom. Cien*, 2 (4) pp. 421-431, ISSN: 2477-8818. Recuperado de: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
11. Barreras Ferrán, Ramón. (2018). Normación y estudios de organización del trabajo: Claridad en las metas, como pedía el Che. Recuperado de:

<http://www.trabajadores.cu/20180624/normacion-y-estudios-de-organizacion-del-trabajo-claridad-en-las-metas-como-pedia-el-che/>

12. Blanco Encinosa, Lázaro. (2014). La ciencia de la dirección en Cuba. Breve esbozo histórico. Universidad de La Habana. (278). 57-76. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.
13. Beer y otros (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Ministerio del trabajo y seguridad social.
14. Bernal Rodríguez, Jhoselyn y Ramos Iglesias, Liliana. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. Revista Avanzada Científica, 15(3), ISSN: 1029-3450
15. Catá Guilarte, Euclides. (2017). La organización del trabajo en Cuba. Universidad de La Habana(283), 152-166, Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n283/uh11283.pdf>
16. Carrillo Pacheco, Marco Antonio, Salinas García, Rolando Javier, Real Cabello, Gaspar, Belmont Cortés, Edgar y González Juárez, Marja Teresita. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 1(1), 61-75, ISSN: 2007-8064, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/310393929\\_Organizacion\\_e\\_involucramiento\\_en\\_el\\_trabajo\\_Un\\_estudio\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/310393929_Organizacion_e_involucramiento_en_el_trabajo_Un_estudio_de_caso)
17. Certo, Samuel C. (2001). Administración Moderna. Editorial: Pearson Educacion. Colombia. ISBN: 9789586990387
18. Cervera Cruz, Esperanza. (2017). Estudio de la organización del trabajo en la UEB “Producciones Especiales” de la EPPA VC. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.
19. Chiavenato, Idalberto (2014). Introducción a la Teoría general de la administración. Octava edición en español. Ed. Mc Graw Hill, México.
20. Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. Octava edición en español. Ed. Mc Graw-Hill, México.
21. Codina Jiménez, Alexis. (2017). Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas (Varela, Editorial Félix y UH Eds.). La Habana.

22. Colectivo de autores (2008) Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Tomo1. Editorial Félix Varela. La Habana.
23. Colectivo de autores (2008) Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Tomo 2. Editorial Félix Varela. La Habana
24. Consejo de Estado. Decreto Ley 252. (2018). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Cuba.
25. Consejo de Ministros. Decreto 281. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Cuba.
26. Consejo de Ministros. Decreto 281. (2018). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Cuba.
27. Consejo de Ministros. Decreto 326. (2014). Reglamento del código de trabajo. Cuba.
28. Consejo de Ministros. Decreto 335. (2017). Del sistema empresarial estatal cubano. Cuba.
29. Consejo de Ministros. Decreto 361. (2019). De la Organización Superior de Dirección Empresarial Grupo Empresarial de Acopio. Cuba.
30. Contreras Díaz, Yimian de Liz, Rivero Amador, Soleidy, Rodríguez Martínez, Mairim y Contreras Díaz, Lisis Yordanka. (2018). Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sistema empresarial. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, ISSN: 2254-7630, Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/gestion-recursos-humanos.html>
31. Cruz Herrera, Heriberto Jesús. (2010). El diseño organizacional de la División COPEXTEL Holguín. (Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
32. Cruz Romero, Wilmar Leonardo. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los llanos. Trabajo de grado para optar el título de Máster en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>
33. Cuesta Santos, Armando. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Academia, Ed. "Félix Varela". La Habana, Cuba.



34. Cuesta Santos, Armando. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos Tercera edición corregida y ampliada. Academia, Ed. "Félix Varela". La Habana, Cuba.
35. Cuesta Santos, Armando. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVII(2), 287-297, ISSN: 1315-9518, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757008>
36. Cuesta Santos, Armando. (2017). Organización del trabajo: Base de la Gestión del Capital Humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 1/(2), 107-119, ISSN: 2664-0856.
37. Del Castillo Sánchez, Luis. (2016). El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba. Economía y Desarrollo, 156(1), 142-154, ISSN: 0252-8584, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425547537010>
38. Delisle Boudet, Arletis. (2013). Procedimiento para la organización del trabajo en la Universidad de Holguín. Aplicación parcial en el departamento de Alimentos. (Tesis presentada en opción al título académico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
39. Fayol, H. (1973) Administración industrial y general. El Ateneo. Buenos Aires
40. Ferrell, O.C. (2004) Introducción a los negocios en un mundo cambiante. 7ma edición
41. Gálvez Pérez, Lázara Yoryana. (2018). Perfeccionamiento de la organización del trabajo en Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena". (Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
42. García Álvarez, Carmen y Basnuevo Andreu, Yanet. (2010). Procedimiento para la mejora continua de la organización del trabajo. Hombre y Trabajo(9), ISSN: 1997-6429
43. García Jiménez, Manuel. (2017). Nuevas, y no tan nuevas, formas de trabajo y participación de los trabajadores en la empresa. Hacia una nueva democracia industrial. Recuperado de: [http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/06/garcia\\_n6\\_2017.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/06/garcia_n6_2017.pdf)

44. García Vidal, Gelmar. (2006). Contribución Teórico - Profesional para la Administración. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Oriente, Cuba.
45. Guerrero Pérez, Zeida (2011). Procedimiento para la implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Productora y Comercializadora Numa. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín, Cuba.
46. Góngora López, Yoannia, Marsán Padilla, Juan, Sánchez Díaz, Marlery y Pupo Pérez, Maricel (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 26(3), ISSN: 2007 – 7890
47. González Rodríguez, Lázaro. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable. Recuperado de: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/gonzalezr\\_311008.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/gonzalezr_311008.pdf)
48. González Villar, Leidys. (2010). Resultados del estudio de organización del trabajo en una empresa metalmecánica. Hombre y Trabajo, 5(8), ISSN: 1997-6429.
49. Hernández Darias, Ileana, Salazar Fernández, Diana, Rodríguez Ariosa, Margarita, Fleitas Triana, Maria Sonia (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. Ingeniería Industrial, XXXI(3), ISSN: 1815-5936.
50. Hechavarría Leyva, Yoel. (2013). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto Internacional "Frank País" de Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
51. Infante Gutiérrez, María Cristina y González Madlum, Clara (2012). Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. El caso de una Agencia de viajes. TURyDES, 5(12).
52. Jáuregui G., Alejandro (2001). Principios de la Administración Científica de Taylor e introducción al Fordismo. Teoría y pensamiento administrativo. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administración-cientifica-taylor-y-ford/>
53. Koontz, H. y Weirich, H. (1990). Elementos de administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba.

54. Lucena, Héctor. (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 10(29), 9-25, ISSN: 1315-9984.
55. López González, René (2013). Procedimiento para el perfeccionamiento del diseño organizacional, basado en una correcta organización del trabajo. Aplicación parcial en el Grupo Empresarial de la Construcción Granma. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
56. Lorenzetti, Jorge, Oro, Julieta, Matos, Eliane and Gelbcke, Francine. (2014). Work organization in hospital nursing: literature review approach. *Text Context Nursing*, Florianópolis, Oct-Dec; 23(4): 1104-12. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n4/0104-0707-tce-23-04-01104.pdf>
57. Martínez Martínez, Adriana, García Garnica, Alejandro y Santos Navarro, Gabriel. (2014). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao. *Análisis Económico*, XXIX(70), 157-183, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331851009>
58. Marsán Castellanos, J. y otros. (2011). La organización del trabajo: Estudio de tiempos. Tomo I y II. Ed. Félix Valera. La Habana. Cuba. 2011
59. Menéndez La Rosa, Ismary. (2018). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Aplicación parcial en el Hotel Los Corales Santiago de Cuba. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
60. Méndez Sánchez, Víctor Manuel, Méndez Ortiz, Lorena y Cruz Landa, Alberto Jair. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, ISSN: 2254-7630, Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
61. Mintzberg, Henry. (1990) *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ed. El Ateneo. Argentina.
62. Morales Cartaya, Alfredo. (2016). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

63. Morón Molina, Gemma (2014). La organización como clave del éxito empresarial. Universidad Internacional de la Rioja. Trabajo final de Grado de Dirección y Administración de Empresas. Zaragoza. España.
64. MTSS, Resolución 26. (2006). Reglamento general sobre la organización del trabajo. Cuba.
65. MTSS, Resolución 36. (2010). Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Cuba.
66. Naula Aguilar, Alex Darío. (2017). Diseño de una estructura organizacional a la Piladora “Mil Arroz” para mejorar su productividad. (Tesis en obtención del título de Ingeniero Comercial), Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
67. NC 3000: 2007. “Sistema de gestión integrada de capital humano–Vocabulario”, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
68. NC 3001: 2007. “Sistema de gestión integrada de capital humano–Requisitos”, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
69. NC 3002: 2007. “Sistema de gestión integrada de capital humano–Implementación”, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
70. NC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Cuba.
71. NC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos. Cuba.
72. Negrón González, Ana María, Fleitas Triana, María Sonia, Gémar Castillo, Germán, Negrón González, José Carlos, García Fenton, Vania y Trujillo Reyna, Yoimi. (2018). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. Revista chilena de ingeniería, 26(1), 6-20, ISSN: 0718-3305
73. Nieves Julbe, Any Flor. (2008). La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo.
74. Ormaza Murillo, María Piedad, Félix López, Miryam, Real Pérez, Grether Lucía y Parra Ferié, Cecilia. (2015). Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrias. Ingeniería Industrial, XXXVI(2), 126-137, ISSN: 1815-5936.

75. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular (Junio, 2017).
76. Plasencia Betancourt, Reydel. (2013). Procedimiento para el diagnóstico de organizaciones de servicios con un enfoque de procesos. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 178. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2013/diagnostico-de-organizaciones-de-servicios>
77. Peña Hechavarría, Indira. (2018). Estudio de organización del trabajo en el Taller de soluciones técnicas COPEXTEL Moa. Aplicación brigada clima-gastronomía. (Tesis presentada en opción al título académico de Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
78. Peña Roche, Daylín. (2018). Estudio de la Organización del trabajo en el Taller de soluciones técnicas de COPEXTEL Moa. Aplicación Brigada Ofimática. (Tesis presentada en opción al título académico de Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
79. Pérez Campaña, Marisol. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Cuba.
80. Pérez Fernández, Damayse Ramona, Curbelo Hernández, Mario Alberto y Pérez de Armas, Marle (2012). Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. Universidad y Sociedad, 4(1), ISSN: 2218-3620.
81. Pino Acosta, María Elena y Galcerán Chacón, Bárbara (2010). Fundamentación teórica de la concepción del sistema organizativo, Universidad de Holguín.
82. Polo Vargas, Jean David, Fernández Ríos, Manuel y Ramírez Vielma, Raúl Gonzalo. (2012). Diseño del trabajo y satisfacción con la vida. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 17(59), 466 - 481, ISSN: 1315-9984.
83. Revilla Reyes, Félix (2014). Estudio de organización del trabajo en la ONAT del municipio de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

84. Rigol Madrazo, Lourdes María. (2013). Estudios de organización del trabajo: Procedimiento propuesto para las empresas cubanas. 1er Taller Nacional de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
85. Rodrigo Ricardo, J. (2001). . Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. industria del C.A.I Rafael Freyre Torres. Tesis en opción al título de Master en Dirección Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Cuba.
86. Román Pérez, Luis Alejandro y Pablos Solís, Giovani Alejandro. (2009). La organización. Como función de la administración. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
87. Stretton, Alan. (2015). Management Organizing Function and Activities. PM World Journal. IV (IX). Recuperado de: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/09/pmwj38-Sep2015-Stretton-organizing-function-general-management-Series-Article3.pdf>
88. Tamayo García, Yamilés. (2013). Perfeccionamiento del diseño organizacional con la correcta organización del trabajo. Aplicación parcial en el Grupo Empresarial de la Construcción Granma. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
89. Taylor, W. F. (1973) Principios de administración científica. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina
90. Vargas Téllez, Juan Alberto. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. Nova scientia, 4(7), ISSN: 2007-0705
91. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2016). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos. Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. Universidad de Holguín, Cuba.
92. Work re-organization. A Hazard To Workers' Health And Safety. Recuperado de: <https://upte.org/hs/workreorg.pdf>
93. Zayas Agüero, Pedro Manuel. (2010). Breve recuento histórico a través de la función de la organización del trabajo. Contribuciones a la Economía, ISSN: 1696-8360, Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010b/pmza.htm>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta para la validación de expertos

Compañero(a):

Usted ha sido escogido como posible experto para ser consultado con el objetivo de realizar un estudio de organización del trabajo. Se necesita determinar su coeficiente de competencia en este tema, con el fin de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por lo que, le pedimos que responda de la forma más objetiva posible las preguntas siguientes.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema. La escala que se le presenta es ascendente va creciendo de 1 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

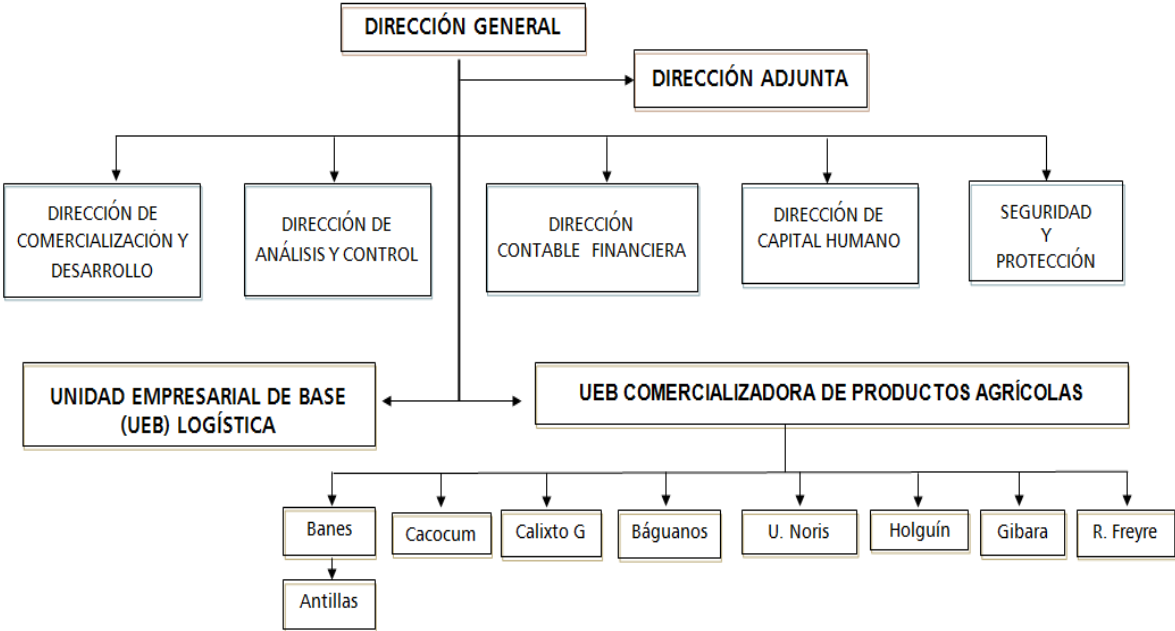
2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda en alto, medio o bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Su intuición			
Experiencia práctica			
Investigaciones realizadas por usted			
Consulta de fuentes bibliográficas			

***¡Gracias por su cooperación!***

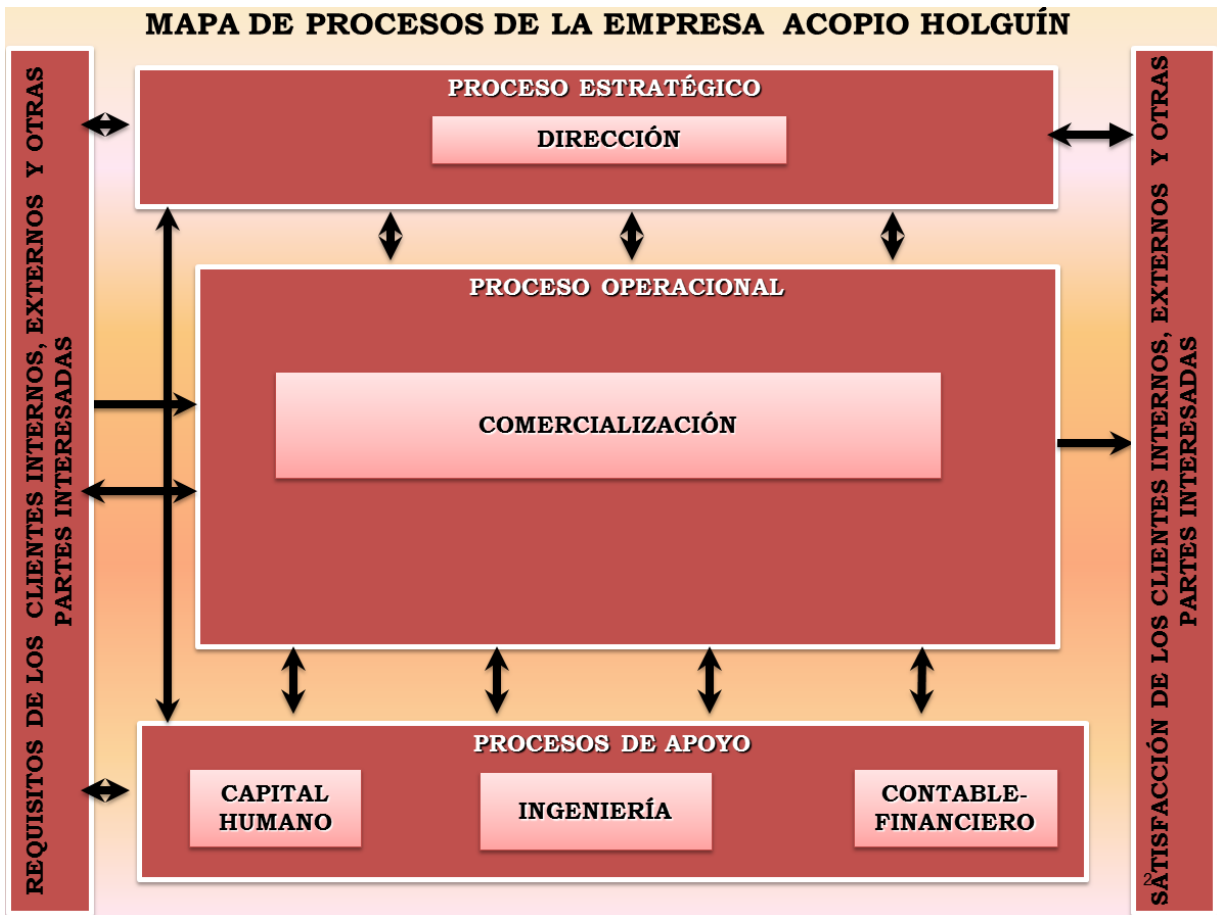


**Anexo 2.** Organigrama de la estructura organizativa de Empresa de Acopio Holguín

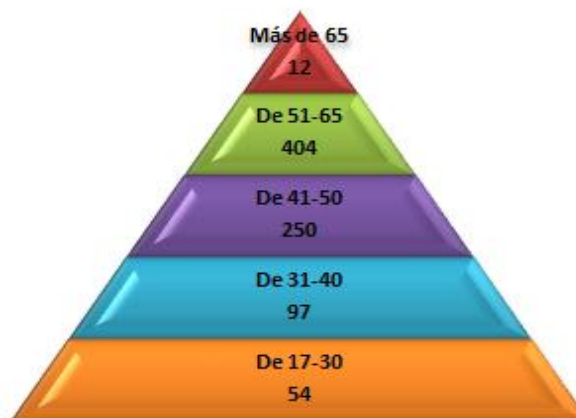




Anexo 3. Mapa de procesos de la Empresa de Acopio Holguín



## Anexo 4. Caracterización de la fuerza de trabajo de la Empresa de Acopio Holguín



## Anexo 5. Aplicación de la Matriz DAFO

MATRIZ DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		1. Alta demanda de productos frescos y con calidad en el mercado nacional	2. Establecimiento de políticas en el país para el fortalecimiento y dignificación del sistema de Acopio.	3. Incremento de las áreas de cultivo bajo riego	Subtotal	1. Situación climatológica desfavorable existente en la provincia con bajos niveles de lluvia, que propicia un decrecimiento en los niveles de producción	2. Alzas de los precios del petróleo a nivel internacional que provoca baja disponibilidad de combustible para las transportaciones en el país.	3. Comercialización directa por parte de los productores y trabajadores por cuenta propia	Subtotal
FORTALEZAS	1. Disponer de destinos seguros para todos los productos que se acopian.	3	0	3	6	3	3	3	9
	2. Compromiso ético y sentido de pertenencia del Consejo de Dirección y del colectivo de trabajadores.	0	3	1	4	0	2	1	3
	3. Contar con un taller de envases para cubrir las necesidades, ampliar las producciones, incluyendo la carpintería para la red de mercados.	3	0	2	5	2	3	1	6
					15				18

<b>DEBILIDADES</b>	1. Insuficientes condiciones de trabajo por problemas estructurales, de mobiliario, de locales adecuados para la alimentación que atentan contra la estabilidad del personal y la satisfacción v motivación laboral	0	2	3	<b>5</b>	1	2	0	<b>3</b>
	2. Fuerza de trabajo envejecida sin respaldo para el relevo e ineficiente inserción en los programas de formación vocacional del territorio.	0	3	1	<b>4</b>	0	0	2	<b>6</b>
	3. Insuficiente aplicación de las normativas técnicas e inadecuada aplicación de las normas de calidad en los procesos de compra venta.	3	2	1	<b>6</b>	3	2	1	<b>5</b>
	4. Existencia de técnica y tecnología obsoleta e insuficiente	0	3	2	<b>5</b>	1	3	0	<b>4</b>
	5. Falta de partes, piezas y accesorios para la reparación y el mantenimiento.	0	3	2	<b>5</b>	1	3	0	<b>1</b>
	6. Enfoque basado en la estructura organizacional (por áreas) más que en enfoque de procesos	0	3	0	<b>3</b>	0	0	1	<b>2</b>
					<b>28</b>				

**Anexo 6.** Utilizando la instrucción No. 1 se proponen las acciones para la organización del trabajo en la Oficina central

No.	Actividades	MESES												Dirige	Participan	Observaciones	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Crear un grupo temporal de trabajo encargado de la revisión y actualización del Reglamento Orgánico y Manual de Funcionamiento Interno	x													Dirección	Asesor jurídico Especialistas Principales de las áreas Representante del Consejo de Dirección	Presentar ante el Consejo de Dirección y trabajadores para su aprobación
2	Modificar el contenido de trabajo de la especialista en GRH (Recursos laborales)		x												Director de RH	Especialista principal de RH	
3	Chequear en el Consejo de Dirección la realización de los perfiles de competencia				x										Dirección	Especialista de Recursos Humanos	Debe ser discutido con el trabajador y de estar de acuerdo firmar como constancia de su aprobación y conocimiento
4	Capacitar al especialista de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación, sobre la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano	x													Director de RH	Especialista de Recursos Humanos	
5	Realizar un levantamiento con la necesidad de cursos y postgrados que posee la entidad, los cuales serán coordinados con la Universidad de Holguín		x												Director de RH	Especialista de Recursos Humanos	
6	Presentar ante el Consejo de Dirección informe del impacto de la capacitación						x							x	Director de RH	Especialista de Recursos Humanos	

7	Realizar un estudio de clima organizacional de la empresa que permita determinar el estado de las relaciones interpersonales			x										Asesor jurídico	Equipo de trabajo y trabajadores	
8	Evaluar la aplicación de mejoras al actual sistema de comunicación, como la habilitación de correo electrónico en las distintas UEB y elaborar planes de medidas ante incumplimiento con la entrega de informaciones y orientaciones							x						Dirección	Equipo de trabajo	
9	Exigir y controlar que la documentación solicitada contenga claridad, identificación y lo más concreta posible	x												Dirección	Jefes de proceso y Esp. Gestión de la calidad	
10	Chequear avance en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad					x								Dirección	Jefes de proceso y Esp. Gestión de la calidad	
11	Promover la utilización de grupos de trabajo ante la necesidad de resolver problemas o examinar procesos			x										Dirección	Equipo de trabajo y jefes de proceso	
12	Hacer uso de la difusión y comunicación de los resultados de las tareas y experiencias												x	Dirección	Esp. en Comunicación	
13	Mostrar los productos y servicios con los que se trabaja en la empresa, pintar las paredes de colores suaves, incluir muebles diferentes o plasmar frases inspiracionales o divertidas junto a cuadros u otras decoraciones												x	Representante ante de la dirección	Jefe de servicio Esp. en Comunicación Inversionista Trabajadores	
14	Permitir la personalización de cierto modo del espacio de trabajo de cada empleado, así como la identificación del puesto y nombre del trabajador.		x											Dirección	Equipo de trabajo y trabajadores	

15	Incluir en el plan de gastos del próximo año la compra de uniformes corporativos	x													Dirección	Dr. Humanos Dr. Contab. Fin. Esp. Rec. Gest. Económica	Presentar una demanda previa a la UEB de Confecciones Textiles Yamarex para su aprobación
16	Solicitar la aprobación en el plan técnico económico para el 2020 un presupuesto destinado al mantenimiento y remotorización del parque de equipos.	x													Dirección	Dr. Humanos Dr. Contab. Fin. Esp. Rec. Gest. Económica	
17	Exigir mayor gestión en la compra de materiales de oficina, optar por varias alternativas						x							x	Dirección	Técnico en aseguramiento técnico - material (comprador)	De no existir presentar certificado de no disponibilidad de recursos al director de la Empresa
18	Incrementar la compra de medios de limpieza para asegurar que el personal de servicio cuente con sus medios de trabajo							x							Jefe de servicio	Técnico en aseguramiento técnico - material	