

**Universidad de Holguín**  
**“Oscar Lucero Moya”**  
**Facultad de Ciencias Económicas**



**PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO Y MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. APLICACIÓN EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA DE HOLGUÍN.**

**Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección**

**Autora: Ing. Dania Aguilera Millet**

**Tutor: Msc. Enrique Zayas Miranda**

**Holguín, 2011**

**“Si vi más fue porque me apoyé  
en hombros de gigantes.”**

Isaac Newton

**Dedicatoria:**

A mi familia, a mis seres queridos, en especial mis padres e hijas: Betsy y Beatriz.

**Agradecimientos:**

A los hombros gigantes en los que me apoyé para materializar este proyecto investigativo, los que han contribuido a mi formación personal y profesional.

### **Síntesis**

La organización del trabajo ha adquirido en Cuba un lugar preponderante, dirigido al reordenamiento laboral. Su componente base es el uso racional de la fuerza de trabajo, soporte que sustenta los cambios actuales. De ahí la necesidad de crear instrumentos metodológicos que faciliten y favorezcan este proceso. Esta investigación hace su aporte en este sentido al diseñar un procedimiento que consta de cinco fases, cada una compuesta por un conjunto de pasos que contribuyen al logro de una mayor objetividad al realizar estudios de organización del trabajo en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín, lo que facilita perfeccionar las formas organizativas existentes a través de su aplicación práctica; contempla en su ejecución el enfoque de proceso: su identificación, análisis y propuestas de mejora. La tesis expone elementos relacionados con la administración, la función organización, organización del trabajo, la tendencia de su comportamiento en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín, el procedimiento diseñado, su aplicación y valoración. Como resultado de la aplicación del procedimiento se logró favorecer la adecuada organización del trabajo en el proceso atención a la población perteneciente a esta entidad, lo que corrobora su factibilidad.

En la tesis se arriba a cinco conclusiones en cuanto a la importancia de la organización del trabajo para perfeccionar la dirección, la necesidad de realizar estudios en correspondencia con esta temática con el objetivo de contribuir a su perfeccionamiento, la factibilidad y conveniencia del procedimiento propuesto como instrumento metodológico que contribuye a favorecer la organización del trabajo en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín.

En el trabajo se ofrecen cinco recomendaciones para lograr su adecuada aplicación práctica.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.....	5
1.1 La administración. Funciones de la administración.....	5
1.1.1 La función organización.....	6
1.2 La organización del trabajo .....	8
1.2.1 Definiciones de organización del trabajo .....	8
1.2.2 Principios y factores de la organización del trabajo.....	10
1.2.3 Elementos de la organización del trabajo.....	12
1.2.4 La organización del trabajo en su devenir histórico.....	13
1.2.5 Papel de la organización del trabajo en la gestión de los recursos humanos.....	15
1.3 Procedimientos para desarrollar estudios de organización del trabajo.....	17
1.4 La organización del trabajo en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín.....	20
Conclusiones parciales.....	22
Capítulo II. Procedimiento para la organización del trabajo.....	23
2.1 Descripción del procedimiento propuesto.....	23
➤ Fase I. Preparación.....	24
–Paso 1.1 Selección y capacitación del equipo de estudio.....	24
–Paso 1.2 Comunicación a los trabajadores acerca del estudio.....	26
➤ Fase II. Caracterización de la organización.....	26
–Paso 2.1 Rasgos distintivos.....	26
–Paso 2.2 Identificación de los procesos en la organización.....	32
➤ Fase III. Diagnóstico de la situación actual.....	33
–Paso 3.1 Definición y descripción del proceso objeto estudio.....	33
–Paso 3.2 Análisis del proceso.....	35
➤ Fase IV Propuesta de mejoramiento.....	36
–Paso 4.1 Generación de propuestas de mejoramiento.....	36
–Paso 4.2 Evaluación y selección de las propuestas de mejoramiento....	37
–Paso 4.3 Elaboración del cronograma de implementación.....	37
➤ Fase V Conclusión.....	38

## Índice

---

–Paso 5.1 Impacto de la aplicación de la propuesta de mejoramiento en su aplicación práctica.....	38
–Paso 5.2 Elaboración del informe.....	38
Conclusiones parciales.....	39
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo.....	40
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín.....	40
3.2 Valoración del procedimiento propuesto y su aplicación.....	58
Conclusiones parciales.....	60
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía	
Anexos	

### **Introducción:**

La sostenida producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades materiales y espirituales del pueblo cubano, así como elevar su calidad de vida; es un gran desafío, sobre la base del empleo racional y óptimo de los recursos. Las empresas necesitan para lograr este reto invertir en el factor humano y aprovechar al máximo sus capacidades. Al respecto el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en el acto por el día del constructor (Ciudad de la Habana, 1992) señaló <sup>1</sup> “...podemos hacer mejores cosas todavía en la medida que perfeccionemos los mecanismos de organización y utilización de los recursos humanos...”

Para perfeccionar el sistema de gestión de los recursos humanos, las empresas deben adoptar nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). El proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba y la aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000/2007 corroboran esta necesidad y la importancia de la misma. El Decreto No. 281/2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, instrumento de dirección para las transformaciones, expresa la importancia y necesidad de la organización del trabajo y el papel de los recursos humanos.

En la actualidad las nuevas formas de organización del trabajo adquieren especial importancia. Estas se caracterizan por la ampliación de tareas, la integración de actividades, funciones o procesos, así como por la dirección participativa y cooperativa entre las personas, la rotación de puestos, el predominio de grupos autónomos con distintas denominaciones y variadas características.

Por otra parte el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) emitió la Resolución No. 26/2006 <sup>2</sup> en la que plantea que el incremento sostenido de la productividad del trabajo será con la aplicación de la organización del trabajo como vía esencial. Esto es ratificado también en las bases generales del proceso de perfeccionamiento empresarial, así como en las referidas Normas Cubanas.

Con vistas a implementar el Reglamento general sobre organización del trabajo contenido en la Resolución No. 26/2006 del Ministerio de trabajo y seguridad social (MTSS) en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín, se realizó un diagnóstico

---

<sup>1</sup> Gaceta Laboral. Revista del MTSS. Edición especial 2007, página 37.

<sup>2</sup> Reglamento General sobre organización del trabajo.

del estado actual de la organización del trabajo en dicha entidad y como resultado se concluyó que el procedimiento para la realización de estudios establecido en la referida resolución no profundiza en cómo proceder en su ejecución práctica.

Lo anterior constituyó la **situación problemática** de la presente investigación, por lo que el **problema científico** definido consiste en: ¿Cómo lograr realizar el estudio para proponer medidas que favorezcan la adecuada organización del trabajo en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín?

El **objeto de estudio** de esta investigación es la organización como función general de la administración.

El **campo de acción** en este trabajo lo constituye la organización del trabajo como parte del proceso de la función general de la administración.

Para darle solución al problema científico se ha establecido como **objetivo de la investigación** el siguiente:

- Elaborar un procedimiento para realizar el estudio y mejoramiento de la organización del trabajo en las condiciones de la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín.

Los **objetivos específicos** son:

1. Construir el marco teórico referencial.
2. Elaborar un procedimiento para la organización del trabajo para la entidad objeto de estudio.
3. Valorar el procedimiento propuesto y los resultados de su aplicación.

En función de cumplir con el objetivo propuesto y de contribuir a la solución del problema científico la autora plantea la **idea a defender** siguiente:

Si se diseña e implementa un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo, ajustado al contexto de la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín, que tenga en cuenta sus características y particularidades; se contribuirá a favorecer la adecuada organización del trabajo en dicha entidad.

Para llevar a cabo este proyecto investigativo se realizaron las **tareas de investigación** siguientes:

1. Estudio de la bibliografía relacionada con el tema.

2. Análisis de los procedimientos y técnicas existentes para la realización de estudios de organización del trabajo que aparecen en la bibliografía consultada.
3. Construcción del marco teórico referencial.
4. Elaborar y aplicar un procedimiento para la organización del trabajo en la empresa objeto de estudio.
5. Valorar el procedimiento propuesto y su aplicación.

La **novedad científica** de esta investigación radica en la elaboración y aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo, que permite realizar un análisis integral de los elementos que la componen, con el objetivo de perfeccionar las formas organizativas existentes; sustentado en las principales tendencias nacionales e internacionales relacionadas con la organización del trabajo.

El valor **teórico** de la investigación que soporta la presente tesis está directamente vinculado con su novedad científica, al insertar la teoría referida a la organización del trabajo a la aplicación práctica.

Su valor **metodológico** radica en que ofrece un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo para este tipo de organización, que sirve como herramienta para especialistas y directivos, facilitando el proceso de implantación de lo establecido en la Resolución No. 26/2006 del MTSS.

En el orden **práctico** su valor radica en la factibilidad y pertinencia de su implantación.

En el desarrollo de la investigación fueron utilizados los métodos de investigación siguientes:

- Histórico-lógico: en el análisis de las fuentes bibliográficas consultadas, con el objetivo de analizar el objeto en su evolución temporal, sus posibles variaciones, limitaciones y carencias.
- Análisis-síntesis: al procesar la información extraída de la literatura relacionada con el tema, para caracterizar el objeto y campo de acción de la investigación y en la elaboración de las conclusiones.
- Inducción-deducción: para el análisis de los procedimientos existentes sobre la organización del trabajo definiendo el más factible para elaborar una propuesta, previendo el resultado que de su aplicación futura podría esperarse, así como hacer inferencias teóricas de las diferentes fuentes.

## *Introducción*

---

- Método de expertos: para obtener el consenso de los expertos acerca del procedimiento que se propone.

También fueron utilizadas otras técnicas y herramientas tales como: entrevistas, encuestas para recopilar información, análisis crítico de las fuentes documentales, con el objetivo de aglutinar la mayor documentación posible con respecto a la organización del trabajo. Se aplicó el muestreo por observaciones instantáneas, instrumentos estadísticos y matemáticos como el cálculo porcentual al cuantificar los datos procesados.

Este trabajo de investigación contiene una introducción, donde se describe la situación problemática y el diseño de la investigación. Un primer capítulo que contiene el marco teórico-referencial de la investigación. El segundo capítulo explica el procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo y el tercero describe la aplicación del procedimiento en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín (DMV). Posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que resultan imprescindibles, así como un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

### **Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación**

En el presente capítulo se abordan las concepciones teóricas relacionadas con la investigación. Se analiza el papel de la organización como función general de la administración y se particulariza en la organización del trabajo.

#### **1.1 La administración. Funciones de la administración**

La administración como ciencia ha sido abordada por diferentes autores como Chiavenato (1986), Koontz y Weirhrich (1994), Stoner (1995), López Gallego (2004) y García Vidal (2006). Este último la define como la ciencia que estudia e implementa las leyes y principios que rigen el proceso consciente e ininterrumpido de desarrollo de una organización y 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).

Por otra parte Stoner (1995) la define como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos institucionales establecidos. Esta definición es el sustento del denominado enfoque funcional de la dirección, usado frecuentemente por su carácter orientador y metodológico; la que constituye punto de partida para el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta el objetivo que persigue.

El enfoque funcional dado por Stoner (1995) permite presentar al proceso de dirección como un sistema en el que ocurren sus funciones sucesivas, pero interrelacionadas entre sí.

Planear significa predeterminar el curso a seguir. Es además un modelo anticipado de la realidad futura, es fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la empresa con el fin de determinar los resultados finales, es desarrollar estrategias encaminadas a contribuir a la decisión de cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas; en ello coinciden: Koontz y Weirhrich (1994), Stoner (1995) y Robbins (1996).

De acuerdo con las ideas comunes de las distintas definiciones, la función de organización es 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; lo que es

corroborado por: Donnell (1972), Mintzbert (1983), Wankel (1988), Koontz y Wehrich (1994), Huidoro (1997), Stoner (1995) y Zayas Miranda (2002).

Dirigir encierra la forma de accionar dentro de una organización, a través de este proceso se orientan y ejecutan las tareas; se propician las actuaciones de los trabajadores, encaminadas hacia los objetivos deseados. En correspondencia con las exigencias de la administración algunos autores Stoner (1995) y Robbins (1996) la denominan liderazgo, lo que implica: dirigir, influir y motivar a los trabajadores.

La función de control tiene como esencia la medida y corrección de las actividades planeadas, asegura el progreso hacia los objetivos fijados, desarrolla estándares de actuación, fija sistemas de información, promueve la retroalimentación del cumplimiento de las decisiones, toma medidas correctivas y premia el comportamiento positivo; esto es reafirmado por: Stoner (1995) y Robbins (1996).

### **1.1.1 La función organización**

Las empresas e instituciones son sistemas organizativos creados por el hombre, con el fin de aunar esfuerzos para acometer trabajos; a este corresponde el proceso de organización, con el objetivo de: dividir el trabajo, crear e interrelacionar sus unidades organizativas y combinar adecuadamente los medios materiales y humanos en el desarrollo de las tareas definidas en el plan. El término "organización" para designar al proceso de organizar, se puede encontrar definido por diferentes fuentes documentales y literaturas.

El Diccionario Microsoft Encarta (2009) la define como establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. / Poner algo en orden. / Hacer, producir algo. / Dicho de una persona: ordenarse las actividades o distribuirse el tiempo.

El breve diccionario de la Lengua Española<sup>3</sup> como acción y efecto de organizar u organizarse algo. / Ordenamiento, disposición. / Conjunto de personas que trabajan cada una en lo que le corresponde para conseguir un determinado objetivo.

En estos conceptos se identifican como elementos comunes: la asignación de actividades y recursos coordinados por las personas, para alcanzar objetivos. Estos

---

<sup>3</sup> Tomo 2. La Habana. Editorial José Martí, página 336.

para ser logrados eficientemente, requieren de una manera específica de organización, aspecto con el que coincide Stoner (1995). Es necesario significar que el hombre está en constante actividad encaminada siempre al logro de un objetivo, por lo que tiene que ser consecuente con este, pues determina en gran medida el carácter de la actividad de organización.

Otras literaturas consultadas que tratan esta temática dividen el proceso en tres partes: organización de la producción, organización del trabajo y organización de la dirección.

La organización de la producción (OP) es definida como "...conjunto de métodos que garantiza la unión y utilización más racional, en tiempo y espacio, de los medios de trabajo, los objetos de trabajo y el propio trabajo" (Editora política, 1984). Su objetivo 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.

La organización del trabajo (OT) 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" (Decreto No. 281/2007 del MTSS). Su objetivo consiste en establecer métodos y procedimientos de trabajo que contribuyan a lograr la máxima efectividad en el empleo de las personas, de los recursos materiales y medios de trabajo en el proceso productivo, a cuenta de la racionalización del trabajo vivo y de crear condiciones laborales que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

En relación con estos procesos Marsán Castellanos y otros (1987)<sup>4</sup> refieren: "...En la actividad desarrollada por esas delimitadas especialidades, se manifiesta una sólida interacción dialéctica; en correspondencia con el proceso de producción que es único..." el Colectivo IEIT (2001)<sup>5</sup> expresa: "En los nuevos modelos organizativos, una

---

<sup>4</sup> La organización del trabajo. Tomo I. Editora ISPJAE. Ciudad de la Habana, página 5.

<sup>5</sup> Texto digital. Sistema de dirección de la fuerza de trabajo. Colectivo IEIT, mayo 2001, página 11.

de las ventajas competitivas de carácter más profundo y duradero de la entidad es el factor organizativo. Visto con enfoque integral, en él se interrelacionan la organización de la producción, organización del trabajo y la organización de la dirección.”

Stoner (1995) define a la organización de la dirección (OD) como: “... proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una entidad en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.” Su objetivo principal es la creación de la estructura organizacional, la que de manera general incluye: la división y especialización de las actividades, todo el trabajo relacionado con la departamentalización de la entidad, 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, la coordinación de las actividades de forma vertical y horizontal.

A criterio de la autora estas tres formas de organización, están en interrelación dialéctica. Conforman el proceso de organizar en su aplicación práctica y tienen como punto de partida a la organización de la producción, que define las operaciones o acciones a llevar a cabo para transformar el objeto de trabajo, elemento fundamental a tener en cuenta por la organización del trabajo, para establecer la división del trabajo (tecnológica, funcional y de calificación profesional) y punto de partida de la organización de la dirección para agrupar cargos u ocupaciones en unidades organizativas. No se contradicen, sino que se complementan.

### **1.2 La organización del trabajo**

#### **1.2.1 Definiciones de organización del trabajo**

Existen diversas definiciones sobre organización del trabajo: Feito Morera (2004), Colectivo IEIT<sup>6</sup> (2004), Cuesta Santos (2005), Resolución No. 26/2006 del MTSS, Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros, Norma Cubana (NC) 3000/2007 y Nieves Julbe (2008).

Para analizar el concepto de organización del trabajo se toma como referencia la definición planteada en la Resolución No. 26/2006 del MTSS, que refiere: “La organización del trabajo integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios

---

<sup>6</sup> Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

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.” A lo que agrega en su artículo cuatro que esta exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios.

Similares son las restantes definiciones reflejadas en las literaturas consultadas, así como en la Norma Cubana (NC) 3000/2007. El Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros le añade que es la adecuada integración de los elementos del proceso productivo, mientras que la Norma Cubana (NC) 3000/2007 y el Colectivo IEIT (2004) plantean que los métodos y procedimientos deben posibilitar trabajar de forma racional; coincidiendo en que la organización del trabajo debe estar sustentada en estudios integrales. La autora considera que resulta novedoso el papel protagónico que se le concede al trabajador en actividades que tienen que ver con el análisis, discusión y decisiones vinculadas con la organización del trabajo.

Es importante destacar que el Colectivo IEIT (2004) considera que la organización del trabajo constituye el elemento principal del sistema de gestión de recursos humanos en la organización empresarial.

Feito Morera (2004) la define con un total enfoque de estudio: ciencia que se ocupa del análisis sistemático del proceso de producción o servicio, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre.

El concepto dado por Cuesta Santos (2005) no contradice el citado por la Resolución No. 26/2006 del MTSS. La autora es del criterio que como aporte significativo, este autor considera determinante, la organización del trabajo en la eficacia de la gestión de los recursos humanos, el diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida.

Los autores e instituciones analizados también coinciden en definir el objetivo de la organización del trabajo: incremento sostenido de la productividad, para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, aspecto en el que también coincide Morales Cartaya (2009).

Nieves Julbe (2008) expresa: “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 y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas y a nivel de la economía nacional.” Esta autora considera que su esencia es el objetivo social que persigue, estando presente desde el puesto de trabajo hasta los diferentes niveles de la economía nacional.

Las bibliografías consultadas de los autores: Gorodestkiy y otros (1975), Portuondo Pichardo (1983), Marsán Castellanos y otros (1987) enmarcados en el período comprendido entre las décadas 1970 y 1980 definen dos objetivos de la organización del trabajo, uno de carácter económico y otro de carácter social. El de carácter económico consiste en obtener el máximo de productividad a cuenta de la racionalización del trabajo vivo y el social en coadyuvar a que se creen condiciones laborales que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre; la enmarcada en la etapa 2000 – 2010 se centra en su aspecto económico y no en el social.

### **1.2.2 Principios y factores de la organización del trabajo**

Los principios y factores de la organización del trabajo constituyen la base fundamental sobre la cual se procede al realizar estudios de organización del trabajo. Los principios definidos en la Resolución No. 26/2006 del MTSS; el Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros y Morales Cartaya (2009) coinciden y se definen como:

- Integralidad: considera todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- Sistemática: búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

## Capítulo I

---

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 otra parte para lograr una adecuada organización del trabajo, es necesario tener en cuenta los factores que inciden en ella. Estos factores han sido clasificados de diferentes maneras Colectivo IEIT (2004), Feito Morera (2004), Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros y González Rodríguez (2008). Se considera que la clasificación más acertada la realiza el Colectivo IEIT (2004) al proponer dos grupos factores externos e internos:

Los factores externos están presentes en el entorno e influyen en la consecución de los objetivos productivos y económicos trazados. Sobre la base de los principios anteriores, es necesario definir cuál es el entorno donde está insertada la entidad, que no solo se circunscribe a conocer los destinos de la producción o servicios, las características del mercado, la posición respecto a otras empresas similares, sino que debe tener en cuenta también la estrategia de los niveles superiores, las características y fuentes de los insumos...

Los principales factores externos son:

- Tecnológicos: introducción de nuevas tecnologías, conocimientos técnicos necesarios, procesos y métodos de producción, materiales y componentes, etc.
- Económicos: fuente de financiamiento, disponibilidad de suministros de las materias primas, inmediatez de los productos o servicios comprados, calidad, costos, características y necesidades de los diferentes clientes que sirve la empresa; competidores, dimensión y crecimiento del mercado.
- Políticos: orientaciones del nivel de dirección superior en cuanto a la política laboral, financiera y mercantil, relaciones con el sindicato y clima laboral existente.
- Sociales: papel e imagen de la empresa en la sociedad.

Los factores internos están presentes en las reservas existentes en la entidad y permiten modificar las condiciones de trabajo y elevar su eficiencia. Constituyen los

principales factores a analizar por la incidencia en los objetivos a obtener. Están asociados a las características y diseño de los productos y servicios, la disposición del espacio, formas de manipulación de las materias primas y materiales, aplicación de los logros científico-técnicos, organización y planificación de la producción, nivel de calidad alcanzado, calificación y profesionalidad de la fuerza de trabajo con que se cuenta y condiciones de trabajo.

Se considera que los estudios no deben ser tratados en su realización como una simple revisión de los elementos de la organización del trabajo. En este aspecto coincide el Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros que refiere: "...el perfeccionamiento de la organización del trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)".

Por otra parte en la bibliografía que trata el tema en la última década, no se profundiza en lo referente a los factores que intervienen en la organización del trabajo. El Colectivo IEIT (2004) cuando trata los internos se refiere a ellos como los asociados a un grupo de aspectos pero no los define. El Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros menciona algunos factores y valora otros sin definirlos explícitamente. González Rodríguez (2008)<sup>7</sup> los referencia como aspectos que provocan en el trabajador la satisfacción en y con la labor que realiza.

### **1.2.3 Elementos de la organización del trabajo**

Autores como Gorodestkiy y otros (1975), González Rodríguez (1981), Portuondo Pichardo (1983), Orlov y otros (1984), Editora política (1984), Marsán Castellanos y otros (1987) y el Colectivo IEIT (2004) definen los elementos de la organización del trabajo y los relacionan con los factores internos que intervienen en el trabajo. Estos elementos son:

- División y cooperación del trabajo.
- Métodos y procedimientos de trabajo.

---

<sup>7</sup> Texto digital. El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable. Página 1.

- Organización y servicio al puesto de trabajo.
- Medición y normación del trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Disciplina en el trabajo.
- Organización de los salarios.

González Rodríguez (2008) define los siete elementos mencionados anteriormente 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."

La Resolución No. 26/2006 del MTSS, la Norma Cubana (NC) 3001/2007 y Morales Cartaya (2009) no definen los elementos que constituyen la organización del trabajo.

Feito Morera (2004) define cuatro elementos: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicio al puesto de trabajo, la medición y normación del trabajo. El Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros enuncia los elementos definidos por Feito Morera (2004) incluyendo además la organización de los salarios.

Es criterio de la autora que en los mencionados se omiten elementos importantes que tienen incidencia significativa en la organización del trabajo como: la disciplina laboral, las condiciones de trabajo y la organización de los salarios. Al analizar los elementos de la organización del trabajo en la literatura consultada de la última década se concluye que no existe un consenso de los elementos que la integran. A los fines de esta investigación se tomarán como referencia los factores y elementos definidos por Colectivo IEIT (2004) por su carácter generalizador y la interrelación que tienen los factores y elementos definidos.

### **1.2.4 La organización del trabajo en su devenir histórico**

En su devenir histórico la organización del trabajo se ha identificado con denominaciones tales como: administración científica, organización científica del trabajo, organización del trabajo y ergonomía organizacional.

## *Capítulo I*

---

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX en Estados Unidos de América con la escuela clásica o de la administración científica; también se conoce como enfoque científico del trabajo. Uno de sus exponentes es Taylor (1856 – 1915), quien ofreció valiosos aportes a este campo al realizar estudios sobre movimientos y tiempos, establecer el sistema de tarifas diferenciales teniendo en cuenta la productividad de cada trabajador, además de la selección y entrenamiento de los trabajadores. Un lugar especial en este enfoque lo ocupa la división y cooperación del trabajo, que establece la distribución de las actividades dentro de los procesos de trabajo, a partir de la fragmentación de las tareas. Esto trajo consigo la especialización, convirtiéndose en un aspecto negativo al ser considerada como humillante para los trabajadores por su monotonía. Omite completamente la organización informal y los aspectos humanos de la organización.

A finales de la década del 30 en los Estados Unidos de América surge el enfoque nombrado fordismo. Este es una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla. Promueve la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos. A diferencia del taylorismo, no se logra a costa del trabajador, sino a través de una estrategia de expansión del mercado.

Posterior a la crisis del petróleo de 1973, comenzó a desplazar al fordismo el toyotismo, pilar esencial en el sistema de procedimiento industrial japonés, con el modelo referencial de la producción en cadena. Se destaca básicamente en su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión, la organización y el trabajo combinado; supera a la mecanización e individualización del trabajador. Se considera como aporte que se comienza a hablar de gestión, se deja atrás el trabajo especializado y mecánico y se introduce el término de trabajo combinado. Los aportes de las teorías de la administración surgidas posterior a la escuela clásica han influido en los enfoques desarrollados en materia de organización del trabajo, entre ellas se destaca la escuela de las ciencias del comportamiento; su florecimiento se enmarca en la segunda década del siglo XX. A este enfoque se le atribuye el mejoramiento de la perspectiva clásica, que considera la productividad casi exclusivamente como un

problema de ingeniería. Demostró que la retribución salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador.

Las consecuencias de las propuestas y aportes de los estudios y enfoques hasta la década del 60 del siglo XX, evidencian los primeros indicios del fin del enfoque planteado por Taylor. Esto se traduce en nuevas formas de organización del trabajo: la satisfacción laboral, la motivación y la rotación, ampliación, enriquecimiento y rediseño del puesto, utilización de métodos y estilos de trabajo que dejan a un lado su carácter autocrático y lo sustituyen con formas participativas. Más tarde se suman los grupos semiautónomos, que han llegado hasta la actualidad con la concesión de un mejor desempeño a partir de preceptos como: la constitución de grupos pequeños de trabajo dirigidos desde su interior, el tratamiento de los procesos formales e informales en los grupos de trabajo, la comunicación como factor de efectividad organizacional, el compromiso de los trabajadores con la tarea y la valoración de las necesidades organizacionales del entorno.

Se abre paso a lo que Alhama Belamaric (2004)<sup>8</sup> 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.

### **1.2.5 Papel de la organización del trabajo en la gestión de los recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos constituye un sistema, que tiene como principio básico, concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de gestión de los recursos humanos, se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores, donde se destacan dos grupos. El primero analiza todo el sistema en cuestión: Beer (1989), Corporación Andina de Fomento (1991), Werther y Davis

---

<sup>8</sup> Texto digital. Nuevas formas organizativas, página 46 y 47

(1991), Quintanilla (1991), Hax (1992), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1993), San Sebastián (1994), Bustillo (1994), Sikula (1994), Puchol (1995), Kaplan and Norton (1996), Cuesta Santos (1997 y 2007), Milcovich (2000), Dutra (2002), Velázquez Zaldivar (2004), Sotolongo Sánchez (2005), Morales Cartaya (2006), de Miguel Guzmán (2006) y Sánchez Rodríguez (2007). Otro grupo de investigadores analizan y plantean modelos referidos a elementos específicos de este sistema: Velázquez Zaldivar (2002) gestión de la seguridad y salud; Marrero Fornaris (2004) formación; Valera Izquierdo (2002) evaluación del desempeño.

La optimización del trabajo humano constituye la base que sustenta la concepción de la gestión de los recursos humanos, aspecto que coincide con la organización del trabajo. Es criterio de esta autora que a pesar de existir este punto de contacto, la gestión de los recursos humanos no surge con el objetivo de desplazar una disciplina pertinente (organización del trabajo), sino de enriquecer la gestión del factor humano dentro de la empresa o institución, a través de la intervención de varias disciplinas; Cuesta Santos (1999)<sup>9</sup> refiere el carácter que posee la gestión de los recursos humanos y cita textualmente: "...tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente..." Sin embargo los modelos propuestos insertan en el sistema de gestión de los recursos humanos, subsistemas que son elementos de la organización del trabajo. Por ejemplo: Besseyre (1989) considera la definición de puestos o funciones, sistema de retribuciones equitativas y motivadoras; Beer y otros (1989) el sistema de recompensa; la Corporación Andina de Fomento (1991) subsistema de puestos y cargos y retribución; Werther y Davis (1991) las compensaciones; Quintanilla (1991) análisis de puestos, sistemas de incentivos, enriquecimiento al trabajo; Harper y Lynch (1992) el análisis y descripción de puestos, retribución e incentivos; Hax (1992) análisis y descripción del cargo; Chiavenato (1993) incluye la remuneración, higiene y seguridad en el trabajo; Carlos Bustillo (1994) la remuneración e inventario y descripción de puestos; San Sebastián (1994) la retribución; Sikula (1994) la salud y seguridad, compensación y Morales Cartaya (2006) la estimulación moral y material, seguridad y salud en el

---

<sup>9</sup> Tecnología de gestión de los recursos humanos, página 13.

trabajo. Teniendo en cuenta el sustento teórico conceptual de estos elementos y/o subsistemas la autora los iguala de la manera siguiente:

Elementos	Subsistemas (poseen un sustento teórico conceptual abarcador)
Organización del salario.	Estimulación moral y material. Compensación. Remuneración. Retribución e incentivos. Sistema de recompensa.
Condiciones de trabajo.	Seguridad y salud en el trabajo.
División del trabajo.	Definición de puestos (o funciones). Análisis y diseño de puestos. Enriquecimiento al trabajo

Tabla No. 1. Elementos análogos de la OT y la gestión de los recursos humanos.

Por su parte Beer y otros (1989), San Sebastián (1994) y Morales Cartaya (2006) insertan dentro del sistema de gestión de los recursos humanos a la organización del trabajo pero mantienen como subsistemas a la estimulación moral y material y a la seguridad y salud en el trabajo.

El análisis realizado en el marco de esta investigación permite identificar que la gestión de los recursos humanos en su aplicación práctica, a través de los modelos propuestos por los autores: Besseyre (1989), Corporación Andina de Fomento (1991), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1993) y Carlos Bustillo (1994) omiten a la organización del trabajo como subsistema importante a tener en cuenta al gestionar el factor humano. Por otra parte los propuestos por: Beer y otros (1989), San Sebastián (1994) y Morales Cartaya (2006) proponen como subsistema a la organización del trabajo y otros subsistemas que tratan los mismos conceptos que los elementos que la constituyen, reflejados en la tabla No. 1.

### **1.3 Procedimientos para desarrollar estudios de organización del trabajo**

En los últimos años se ha dedicado una atención especial al perfeccionamiento de la organización del trabajo por parte de la dirección del país. Investigadores e instituciones han elaborado procedimientos para ese fin: Feito Moreira (2004), Colectivo IEIT (2004),

## *Capítulo I*

---

Resolución No. 26/2006 del MTSS, Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros, Norma Cubana (NC) 3002/2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación, de Miguel Guzmán (2007) y Nieves Julbe (2008). Estos procedimientos tienen como objetivo diagnosticar los problemas relacionados con la organización del trabajo y proponer soluciones para contribuir al incremento de la productividad en los procesos de producción y/o de servicios. De su estudio y análisis se puede afirmar que existen dos corrientes: una que establece lo que hay que hacer, los requisitos, principios y pasos a seguir y la otra caracterizada por tener fases, pasos y tareas que describen el cómo realizar estos estudios.

En el análisis de la primera corriente, que hace énfasis en el qué, se encuentran los planteados por: Resolución No. 26/2006 del MTSS, Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros y la Norma cubana (NC) 3002/2007; en él se aprecia que coinciden en las definiciones de los principios básicos para realizar estudios de organización del trabajo, le conceden una gran importancia a la participación de los trabajadores durante su realización, definen que el estudio debe ser una labor sistemática y permanente. Plantean esencialmente un sustento teórico similar, pero el énfasis es diferente.

La Resolución No. 26/2006 del MTSS define que el estudio debe realizarse dándole prioridad a los procesos claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignados. A criterio de la autora esto limita el estudio pues obvia el carácter sistémico de toda organización. Por otra parte establece que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo sin decir el cómo.

El Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros establece que la empresa para definir cuáles estudios va a realizar debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo pero no refleja el cómo hacerlo, define cuatro etapas para la realización de los estudios, haciendo énfasis en el qué. Le concede mayor importancia al estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo y la normación del trabajo.

La Norma Cubana (NC) 3002/2007 establece un conjunto de precisiones y referencias que le permiten a las organizaciones conocer el cómo implantar el cumplimiento de los

## *Capítulo I*

---

requisitos definidos en la NC: 3001/2007 de la misma familia. Refiere que estos comprenden el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo. Define que el estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos, cargos y tareas; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral pero no refleja cómo materializarlos en su aplicación práctica.

En la segunda corriente, que hace énfasis en el cómo, se encuentran los procedimientos plateados por: Feito Moreira (2004), Colectivo IEIT (2004), de Miguel Guzmán (2007) y Nieves Julbe (2008). De su análisis se derivan dos tendencias la primera: Feito Moreira (2004), el Colectivo IEIT (2004) y de Miguel Guzmán (2007) definen el estudio, tomando como referencia los elementos de la organización del trabajo, que a juicio de la autora limitan el estudio.

Feito Moreira (2004) parte de la concepción de estudio integral y luego fracciona los pasos a seguir teniendo en cuenta cada elemento a estudiar, lo que constituye una gran contradicción. Sugiere utilizar indicadores económicos que no están en correspondencia con las características de las entidades enmarcadas en el sector presupuestado lo que limita su utilización.

El Colectivo IEIT (2004) establece que lo fundamental es el estudio de la organización y procedimientos de trabajo y la medición del trabajo. Como aspecto positivo enfoca el estudio de manera integral teniendo en cuenta todos los procesos que se realizan con el objetivo de localizar las posibilidades aún no utilizadas de ahorro de gasto de trabajo. Propone pasos para realizar el estudio de cada uno de los elementos que constituyen la organización del trabajo.

De Miguel Guzmán (2007) plantea un enfoque de mejora, tratando cada uno de los elementos para el diagnóstico. Propone un procedimiento que incluye realizar un diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo, luego diseñar estrategias de soluciones a problemas detectados que frenan la eficiencia en la producción y los servicios con el objetivo de encontrar las reservas de productividad existentes.

La segunda tendencia dentro de esta corriente está sustentada en el estudio de los procesos que se llevan a cabo en la entidad para dar cumplimiento a su encargo social.

Nieves Julbe (2008) propone dentro de un procedimiento general para el ambiente de control del sistema de control interno, uno en específico para la organización del trabajo. Tiene como principal aporte que el estudio se sustenta sobre la base de la detección de problemas relacionados con la organización del trabajo. Esto permite el análisis de todos los factores que intervienen en el proceso. La autora considera como limitante que no toma como punto de partida aquellos procesos que muestran deficiencias organizativas y propone que en su aplicación práctica se incluya la elaboración de un manual para la organización del trabajo, lo que no es factible en su aplicación práctica en la entidad objeto de estudio por su inconcordancia con la necesidades objetivas de perfeccionamiento de los procesos que en ella se llevan a cabo. Al considerarlo como un procedimiento específico dentro de uno general, no tiene incluida la caracterización de la entidad ni otros elementos estratégicos que al aplicarlos en una entidad con este fin son de necesaria inclusión.

### **1.4 La organización del trabajo en la DMV de Holguín**

El Consejo de Administración Municipal del Poder Popular de Holguín, no está exento de la aplicación de la Resolución No. 26/2006 del MTSS. A ella se le subordinan empresas en el territorio que constituyen prioridad de la dirección del país donde se encuentra enmarcado el sistema de la vivienda. Este tiene como misión rectorar la política de desarrollo del fondo habitacional, con elevada profesionalidad y motivación de los recursos humanos. Está orientado a satisfacer gradualmente las necesidades habitacionales del territorio a través de la conservación y la rehabilitación del fondo habitacional, el desarrollo de los planes inversionistas, urbanización y producción de materiales sobre la base sostenible en el marco de lo establecido legalmente, así como asegurar el cumplimiento de la ley general de la vivienda, en lo relativo a los trámites que realiza la población, la prevención y el enfrentamiento a las ilegalidades.

Forma parte de este sistema la Dirección Municipal de la Vivienda, unidad presupuestada que tiene implícita la misión de garantizar el cumplimiento de la ley general de la vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia, así como gestionar todo lo relacionado con el fondo habitacional asegurando con calidad y confiabilidad la satisfacción de los clientes.

Esta organización debe trazar estrategias para cumplir con los lineamientos de la política económica, trazados en los marcos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba dirigidos a solucionar problemas de la economía, al plantear como variante de solución para el desarrollo sostenible: “un uso eficiente del capital humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como, el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado” (Proyecto de lineamientos de la política económica y social, 2010).<sup>10</sup>

En los últimos años, la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín ha atravesado un proceso de perfeccionamiento, que persigue como objetivo mejorar la agilidad de los procesos que se llevan a cabo en ella y la optimización del uso racional de los recursos humanos. Significativo dentro de este proceso es la creación de cuatro oficinas de trámites, ubicadas en puntos distantes de la ciudad, para facilitar el traslado de los clientes, así como agilizar el servicio. A pesar de que se han realizado acciones se evidencian deficiencias en lo relacionado con la organización del trabajo, lo que promueve la necesidad de realizar un diagnóstico que muestre su estado actual a través de la aplicación de diferentes técnicas como entrevistas, encuestas, análisis de las fuentes documentales, técnicas de estudio de tiempo (muestreo por observaciones instantáneas) y análisis de la información estadística, como resultado del mismo se detectan las insuficiencias siguientes:

- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral, que como promedio se comporta al 89%, ocasionado en mayor medida por pérdidas de tiempo asociadas a deficiencias técnico organizativas.
- Inestabilidad real de la fuerza de trabajo que muestra una tasa de fluctuación de 16, lo que evidencia un incremento de la fluctuación laboral en un 5 % con respecto a igual período del año anterior (primer semestre del año 2010).
- La fluctuación potencial a través de la aplicación de encuestas (Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial, 2000)<sup>11</sup>, evidencia que el 15 % del total de encuestados refiere que desea trasladarse a otra entidad, el 100 % expresa que hay aspectos que deben mejorarse para evitar este flagelo, tales como: la

---

<sup>10</sup> Texto impreso VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2010, página 7.

<sup>11</sup> Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Tomo 1, página 102 y 103.

remuneración, condiciones de trabajo, entrega de materiales de trabajo, atención al trabajador y otros que por su frecuencia fueron desestimados.

- Pérdidas de tiempo durante la jornada laboral de un 4.2% por problemas de disciplina laboral.
- Insatisfacción de los trabajadores con la carga de trabajo y la capacitación.

Para la aplicación de las encuestas se calculó el tamaño de la muestra para una población finita, el resultado mostró la necesidad de encuestar a 143 trabajadores. Se decidió aplicar un muestreo aleatorio estratificado en las siguientes dependencias: Sede Central (50), Oficina de tramite No. 1 (20), Oficina de tramite No. 2 (25), Oficina de tramite No. 3 (20), Oficina de tramite No.4 (28).

Lo expuesto anteriormente evidencia la necesidad de realizar un estudio con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la organización del trabajo en la DMV de Holguín.

### **Conclusiones parciales**

A partir del análisis de la bibliografía consultada se arriba a las conclusiones parciales siguientes:

1. El perfeccionamiento de la organización de la dirección dentro del proceso de administración debe estar sustentado sobre la base de una adecuada organización de la producción y del trabajo.
2. En la última década las diferentes literaturas consultadas que guardan relación con esta temática no reflejan un consenso con respecto a los elementos que la constituyen y mencionan factores que intervienen en el proceso de trabajo pero no profundizan en lo relacionado con su definición.
3. Los procedimientos para realizar estudios de organización del trabajo constituyen herramientas para los directivos y especialistas al facilitar el proceso de perfeccionamiento de las formas organizativas existentes.
4. Las insuficiencias relacionadas en la DMV de Holguín evidencian la necesidad de realizar estudio para lograr una adecuada organización del trabajo.
5. Posterior al análisis exhaustivo de los procedimientos propuestos para estos fines por los autores e instituciones de referencia, se concluye de manera parcial que no es factible su aplicación en dicha entidad, por lo que se decide diseñar uno tomando como referencia el enfoque de proceso que sustenta el propuesto por Nieves Julbe (2008).

## Capítulo II. Procedimiento para la organización del trabajo

### 2.1 Descripción del procedimiento

Con la finalidad de contribuir a la solución del problema científico planteado en esta investigación y sobre la base de los fundamentos teóricos y metodológicos analizados en el marco teórico-referencial, se expone en este capítulo el procedimiento diseñado para la realización de estudios de organización del trabajo en la DMV de Holguín, conformado en cinco fases descritas en la Figura 1.

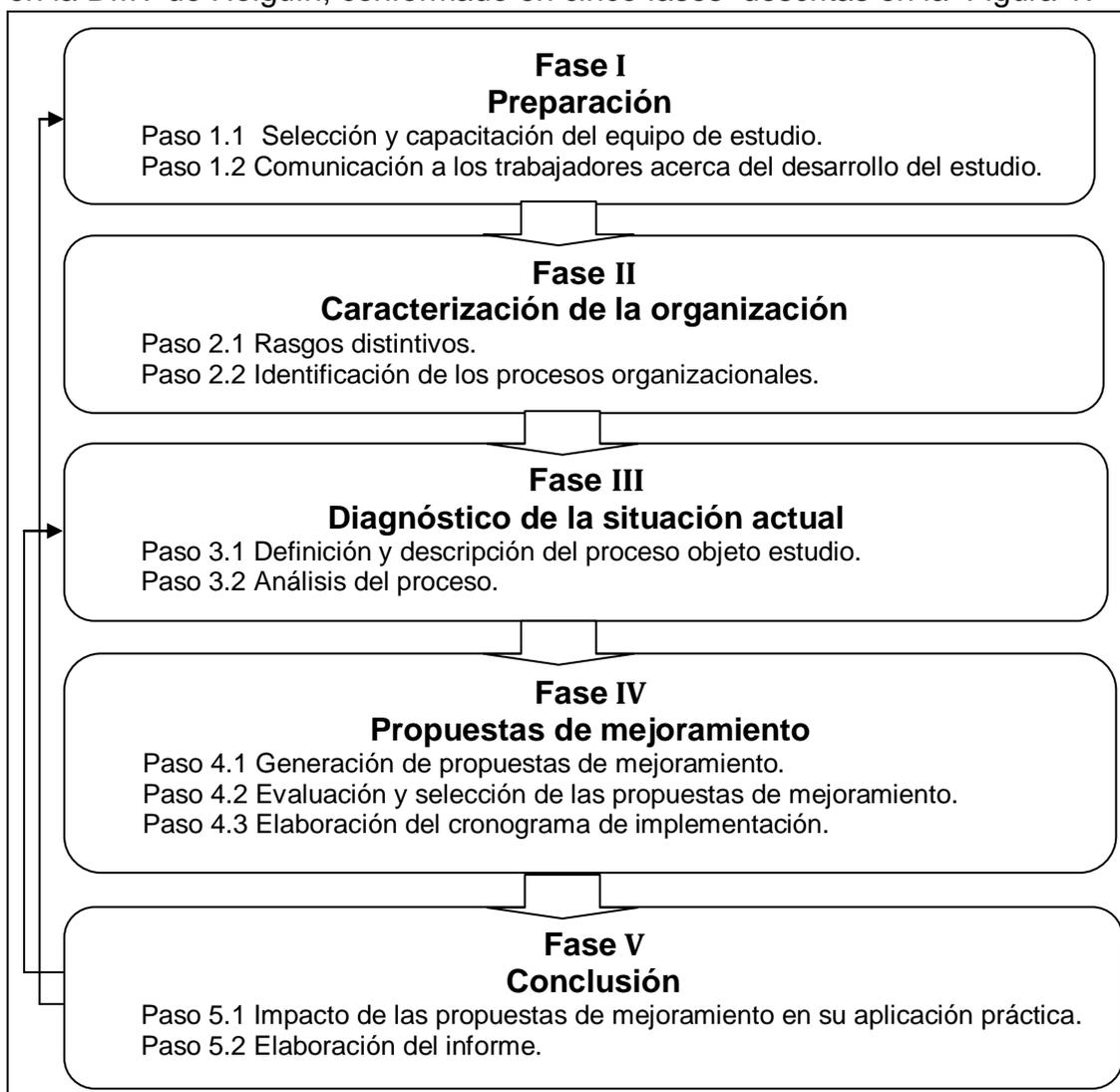


Figura 1. Fases del procedimiento para realizar estudios de OT en la DMV.

El procedimiento que se propone tiene como objetivo proyectar propuestas de mejoramiento, que coadyuven a eliminar insuficiencias en los procesos que se llevan a cabo en la entidad objeto de estudio; estas propuestas se materializan con la aplicación de medidas encaminadas a favorecer la organización del trabajo en la DMV de Holguín. Lleva implícito la explicación de cómo se procede en cada una de las fases mediante el desglose a través de pasos y tareas previstas para dar

cumplimiento a los objetivos específicos propuestos en cada fase. La Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín dispondrá de una herramienta metodológica para la organización del trabajo que facilite el proceso de perfeccionamiento de las formas organizativas existentes.

El mismo reúne las características siguientes:

- Flexible: puede utilizarse para la realización de estudios que abarquen cualquier arista de la organización del trabajo, utilizando los instrumentos adecuados para condiciones específicas de aplicación en la búsqueda de obtención de resultados.
- Integral: abarca la organización en su conjunto, ya que su objetivo es identificar insuficiencias relacionadas con la organización del trabajo que permitan el mejoramiento de la eficiencia y coadyuven a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. El estudio se realiza en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización, dándole prioridad a los que evidencian problemas organizativos.
- Participativo: su aplicación lleva implícita la participación activa de todos los trabajadores integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.

### **Fase I. Preparación**

Objetivo: Crear bases sólidas, a través de la selección y capacitación del equipo de estudio, así como la comunicación al colectivo laboral para el logro de un proceso consciente.

#### **Paso 1.1 Selección y capacitación del equipo de estudio**

Objetivo: Seleccionar y capacitar al equipo que realizará el estudio de organización del trabajo, mediante acciones para el logro de su preparación.

El equipo tendrá como misión: planificar, organizar, dirigir y ejecutar los estudios. Estará integrado por expertos de la organización para el análisis de los resultados del diagnóstico y la propuesta de soluciones potenciales.

##### **Tarea 1.1.1 Selección del equipo de estudio**

Resulta imprescindible que en él estén representados la dirección, el sindicato, especialistas del área de recursos humanos y el comité de expertos. Para el logro del objetivo que se persigue se tendrán en cuenta las indicaciones siguientes:

- La conformación del equipo de estudio: estará en dependencia de las características de la organización, sus particularidades estructurales y

organizativas; la cantidad de miembros que lo constituya no debe exceder de diez personas.

- La selección, análisis y aprobación: se efectúa en el consejo de dirección, siempre teniendo en cuenta que los miembros del grupo de trabajo deben poseer competencias como: creatividad, habilidades para una buena comunicación y poseer seis meses como mínimo en el desempeño de su trabajo en la organización objeto de estudio.
- La selección del coordinador: quien servirá de enlace entre el equipo y el resto de la organización; es el que coordina las diferentes actividades que se llevarán a cabo durante el proceso, proporciona la documentación necesaria y asigna las tareas a realizar. Por el rango que ocupa debe poseer gran capacidad para orientar, habilidades de comunicación y conocimientos para la solución de conflictos.
- La asignación de tareas: definir con acierto cuáles son las diferentes tareas que llevarán a cabo los miembros del equipo, para lo que se tomará en consideración la experiencia que poseen los integrantes del grupo de estudio en lo relacionado con la actividad de organización del trabajo y el tiempo de trabajo en la entidad.

### **Tarea 1.1.2 Capacitación del equipo de estudio**

La preparación básica debe garantizar la calidad del estudio, tomando como punto de partida la sensibilidad acerca de la importancia de su realización. Esta debe lograrse a través del desarrollo de las actividades siguientes:

- Diagnóstico del nivel de preparación de los integrantes del equipo de estudio.
- Seminarios de capacitación impartidos por especialistas de la propia entidad, que dominen los aspectos relacionados con la organización de trabajo y su perfeccionamiento.
- Cursos y/o postgrados materializados por profesores con conocimientos relevantes en la materia, que laboran en universidades u otras instituciones creadas para estos fines.

La capacitación tendrá en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo:

- Decreto Ley No. 252/2007 del Consejo de Estado sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano (SDGE).

- Decreto No. 281/2007 del Consejo de Ministros (Reglamento para la implantación y consolidación del SDGE) con énfasis en el capítulo VII.
- Familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000/2007.
- Resolución No. 26/2006 del MTSS.
- Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo.
- Técnicas para la realización de estudios de organización del trabajo.

Se tendrá en cuenta los cuatros grupos de técnicas básicas para realizar estudios de organización del trabajo:

- Recopilación de información (entrevista, encuesta, observación directa).
- Análisis (examen crítico, árbol de decisión, lista de comprobación, tormenta de ideas, método de experto).
- Registro (diagrama de recorrido, diagrama en planta, diagrama flujo de documentos).
- Estudios de tiempo (balance de tiempo, muestreo por observaciones instantáneas).

### **Paso 1.2 Comunicación a los trabajadores acerca del desarrollo del estudio**

Objetivo: Informar a los trabajadores acerca de la realización del estudio a través de la divulgación de su esencia e importancia para el logro de su involucramiento en el proceso.

El proceso será dirigido por el coordinador y tendrá los propósitos siguientes:

- Comunicar con claridad y precisión el objetivo que se persigue lo que facilitará la cooperación de los trabajadores a través del aporte de ideas valiosas sobre los problemas existentes y sus posibles soluciones.
- No realizar ningún tipo de promesa u ofrecimiento si no existe la certeza y las posibilidades reales para su materialización.

### **Fase II. Caracterización de la organización**

Objetivo: Definir los aspectos fundamentales que caracterizan a la empresa, a través de su caracterización básica, de los recursos humanos, indicadores económicos e identificación de sus procesos lo que permite la obtención de información necesaria para materializar el estudio.

#### **Paso 2.1 Rasgos distintivos**

Objetivo: Describir los elementos que distinguen a la organización objeto de estudio, a través de su caracterización.

### Tarea 2.1.1 Caracterización básica

Esta caracterización debe contener los elementos básicos relacionados a continuación:

- Nombre.
- Ubicación.
- Fecha de creada.
- Misión, objeto social.
- Organigrama.
- Principales salidas y sus clientes.
- Principales entradas y sus proveedores.
- Competidores (si poseen).
- Clasificación de la estructura de la organización (institución) según los cinco tipos de estructura que propone Mintzberg (Zayas Miranda, 2008)<sup>12</sup> a partir del principal mecanismo de coordinación, la parte clave de la organización y el tipo de descentralización.
- Otros que se consideren de importancia.

Técnicas a emplear: revisión de documentos, entrevistas, encuestas.

### Tarea 2.1.2 Caracterización de los recursos humanos

Se realizará la caracterización de los recursos humanos a través de la determinación y evaluación de indicadores en términos cuantitativos y cualitativos que permitan analizar su utilización y motivación.

#### A. Caracterización en términos cuantitativos. Fuente: Cuesta Santos (2005)<sup>13</sup>

La caracterización de los recursos humanos se realizará basándose en cuatro variables fundamentales relacionadas con la plantilla de personal: utilización de la plantilla, su composición por categoría ocupacional, su vinculación al proceso de servicio, índice de personal productivo, la que queda como se relaciona a continuación:

- Utilización de la plantilla aprobada (upa).

$$upa = \frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{plantilla aprobada}} \cdot 100$$

---

<sup>12</sup> Texto digital. Monografía: La organización en las organizaciones, páginas 50 y 51.

<sup>13</sup> Tecnología de gestión de los recursos humanos, páginas 133 y 134.

- Composición de la plantilla por categoría ocupacional (cco).

$$cco = \frac{\text{total de personas \u00e1rea de trabajo x}}{\text{plantilla cubierta}} .100$$

- Composición de la plantilla por su vinculación al proceso de servicio.

- a) Personal directo al proceso de servicio (pd).

$$pd = \frac{\text{plantilla personal directo (real)}}{\text{plantilla total (real)}} .100$$

- b) Personal indirecto al proceso de servicio (pi).

$$pi = \frac{\text{plantilla personal indirecto (real)}}{\text{plantilla total (real)}} .100$$

- Índice de personal productivo (ipp).

$$ipp = \frac{\text{total de personal directo}}{\text{total de personal indirecto}}$$

El umbral de seguridad para esta expresión según Parkinson (Cuesta Santos, 2005)<sup>14</sup> es de 3.6; los números inferiores a esta cifra reflejan el exceso de empleados indirectos.

**B. Caracterización cualitativa.** Fuente: Velázquez Zaldívar (2002)<sup>15</sup> adaptación y elaboración propia.

### **Nivel de motivación por la organización del trabajo**

Para valorar el grado de motivación real se efectúa un diagnóstico gradual, tomando como punto de partida el diagnóstico a directivos, luego a trabajadores. A partir del grado de motivación de ambos se determina la motivación general y se define cómo influirá esta en la implementación del estudio. Para ello se propone la aplicación de los instrumentos siguientes:

#### **a) Diagnóstico de motivación para aplicar a directivos.**

Este diagnóstico se aplicará a través de una encuesta (anexo 1) que incluye nueve afirmaciones para ser evaluadas por los directivos, los que deberán marcar con una X el nivel de frecuencia adecuado (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre) tomando en consideración puntos de vistas y modos de actuación individual.

Para el procesamiento de la información obtenida, se le otorga a cada nivel de frecuencia valores que oscilan de 1 a 5 (nunca 1, casi nunca 2, a veces 3, casi siempre 4, siempre 5), se suman las puntuaciones obtenidas para cada una de las

---

<sup>14</sup> Tecnología de gestión de los recursos humanos, página 134.

<sup>15</sup> Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, páginas 59 – 60.

preguntas; luego se determina el porcentaje que representa de acuerdo al total de puntos. Finalmente se realiza la valoración, según los aspectos siguientes:

Grados de motivación	Rango (%)
Bajo	0 a 59
Medio	60 a 79
Alto	80 a 100

Tabla No. 2 Grado de motivación en directivos.

**b) Diagnóstico de motivación para aplicar a trabajadores.**

Para este diagnóstico se aplicará una encuesta (anexo 2) que contiene diez afirmaciones para ser evaluadas por los trabajadores, los que deberán marcar con una X el nivel de frecuencia adecuado (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre) tomando en consideración sus puntos de vistas y modos de actuación.

El procesamiento se efectúa de igual manera que en el diagnóstico a directivos. Por último se realizará la valoración final, según los aspectos siguientes:

Grados de motivación	Rango (%)
Bajo	0 a 49
Medio	50 a 79
Alto	80 a 100

Tabla No.3 Grado de motivación en trabajadores.

**c) Diagnóstico para determinar el grado de motivación general.**

Para ello se tendrá en cuenta el resultado obtenido posterior a la aplicación de los instrumentos aplicados a directivos y trabajadores, lo que facilita realizar la valoración final, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

Grado de motivación		Grado de motivación general	Consecuencias de las actitudes
directivos	Trabajadores		
bajo	Medio	Bajo	Dificulta el estudio
bajo	Bajo		
medio	Bajo		
alto	Bajo	Medio	No dificulta el estudio
medio	Medio		
alto	medio	Alto	Favorece el estudio
medio	alto		

Tabla No. 4 Grado de motivación general.

Cuando existe un grado de motivación bajo la actitud de las personas constituye un obstáculo para desarrollar estudios en materia de organización del trabajo, cuando es medio predomina una actitud que no lo dificulta y cuando es alto favorecerá su realización.

### Tarea 2.1.3 Caracterización del estado económico

Se efectuará un análisis de la situación económica en que se encuentra la organización objeto de estudio a través del estado comparativo de algunos indicadores seleccionados. El propósito es evaluar la evolución de esos indicadores a través del cálculo del índice que se obtiene al relacionar sus comportamientos en cada período respecto al período anterior.

Los indicadores que se proponen evaluar, los procedimientos a utilizar y la interpretación de los resultados que se obtienen son de la forma siguiente:

- **Nivel de actividad (NA)** (cantidad de servicios prestados).

$$\text{Índice} = \frac{\text{NA año actual}}{\text{NA año anterior}}$$

Cuando el resultado muestre valores inferiores a 1, analizar las causas que provocan este comportamiento pues denota deterioro en el indicador.

- **Promedio de trabajadores (PT)**.

$$\text{Índice} = \frac{\text{PT año actual}}{\text{PT año anterior}}$$

Cuando el índice muestre valores superiores a 1, analizar las causas que provocan el incremento del promedio de trabajadores.

- **Fondo de Salario (FS)**.

$$\text{Índice} = \frac{\text{FS año actual}}{\text{FS año anterior}}$$

Cuando el resultado muestre valores superiores a 1, analizar las causas que provocan el crecimiento del indicador.

- **Gasto total (GT)**.

$$\text{Índice} = \frac{\text{GT año actual}}{\text{GT año anterior}}$$

Cuando el índice exceda de 1, significa que crecen los gastos en relación con el período anterior.

- **Salario medio (SM).**

$$\text{Índice} = \frac{\text{SM año actual}}{\text{SM año anterior}}$$

Cuando el resultado muestre valores superiores a 1, significa un beneficio salarial superior al período anterior, analizar la relación con el índice de nivel de actividad.

- **Correlación entre los índices de salario medio (SM) y el nivel de actividad (NA).**

$$K = \frac{\text{índice SM}}{\text{índice NA}}$$

Si:  $K \geq 1$  la correlación es económicamente desfavorable.

La correlación será positiva si:

- a) Aumenta el índice del NA y disminuye en índice del SM.
- b) Disminuye el índice del SM en mayor proporción que el índice del NA.

La correlación será negativa si:

- a) Disminuya el índice del NA y crece el índice del SM.

- **Correlación entre los índices del fondo de salarios (FS) y el del nivel de actividad (NA).**

$$K = \frac{\text{índice FS}}{\text{índice NA}}$$

Si:  $K \geq 1$  la correlación es económicamente desfavorable.

La correlación será positiva si:

- a) Aumenta el índice del NA y disminuye el índice del FS.
- b) El índice del FS disminuye en mayor proporción que el índice del NA.

La correlación será negativa si:

- a) Disminuye el índice del NA y crece el índice del FS.

- **Correlación entre los índices de gasto total (GT) y del nivel de actividad (NA).**

$$K = \frac{\text{índice GT}}{\text{índice NA}}$$

Si:  $K \geq 1$  la correlación es económicamente desfavorable.

La correlación será positiva si:

- a) El índice del GT se reduce en mayor proporción que el índice del NA.
- b) Se incrementa el índice del NA y disminuye el índice del GT.

La correlación será negativa si:

- a) Disminuye el índice del NA y crece el índice del GT.

### **Paso 2.2 Identificación de los procesos en la organización**

Objetivo: Identificar cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la entidad a través de la elaboración del mapa de procesos para su conocimiento y estudio posterior.

Para la identificación de los procesos se tendrá en cuenta que una actividad es considerada proceso cuando cumple con los criterios siguientes:

- Tener una misión o propósito claro.
- Contener entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Es susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Para identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización se efectuarán las actividades siguientes:

- Confección del listado de los procesos que se desarrollan en la organización, el nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo.
- Elaboración del mapa de procesos para su representación gráfica. Para ello se tendrá en cuenta la clasificación propuesta en el folleto Experto en gestión de la calidad (2006)<sup>16</sup>:
  - **De gestión:** estos procesos tienen como función recoger datos del resto de los procesos y analizarlos para convertirlos en información de valor para los clientes internos (los que forman parte de la organización).
  - **Operativos:** transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente o ciudadano, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Son en definitiva, aquellos procesos que suponen la razón de ser de la organización.

---

<sup>16</sup> Experto en Gestión de Calidad en la Administración Pública. Módulo 1. Unidad 4. Versión 001, página. 19/31

- **Apoyo:** son los que proporcionan todos los recursos (personales, materiales y mecánicos) necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Posibles técnicas a utilizar la técnica: revisión de documentos, tormenta de ideas, encuesta, entrevista.

### **Fase III. Diagnóstico de la situación actual**

Objetivo: Analizar los problemas que inciden en la eficiencia de los procesos que evidencien deficiencias organizativas a través de la consideración de aspectos económicos, humanos y teniendo en cuenta transformaciones que se realicen, para definir las causas de origen.

#### **Paso 3.1 Definición y descripción del proceso objeto estudio**

Objetivo: Identificar los elementos generales que caracterizan los procesos que evidencian problemas organizativos a través de la aplicación de técnicas que faciliten su posterior descripción.

##### **Tarea 3.1.1 Definición del proceso objeto estudio**

Para desarrollar esta tarea se realizará la identificación del proceso objeto de estudio teniendo en cuenta un conjunto de elementos. El proceso a estudiar se definirá tomando en consideración el comportamiento de los elementos seleccionados con el propósito de precisar la necesidad de realizar el estudio. Se llevará a efecto teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- **Proceso de transformaciones:**
  - Modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros.
  - Establecimiento de sistemas de pago por rendimiento.
- **Consideraciones económicas:**
  - Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
  - Inestabilidad en la fuerza de trabajo (fluctuación laboral).

- **Consideraciones humanas:**

Cuando exista insatisfacción de los trabajadores por:

- Condiciones de trabajo.
- Reconocimiento por el trabajo.
- Entre otros.

### Tarea 3.1.2 Descripción del proceso objeto estudio

Es importante tener en cuenta que la descripción del proceso objeto de estudio deberá dar respuesta a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué se hace?
- ¿Para quién?
- ¿Cómo deben ser los resultados del proceso?
- ¿Qué documentos controlan el proceso?
- ¿Quién es el responsable de valorar la eficacia del proceso?
- ¿Cómo se valora la eficacia del proceso?
- ¿Cuáles son sus entradas y salidas?
- ¿Cuál es su interacción con otros procesos?

Para el desarrollo de esta tarea se realizan las actividades siguientes:

- Conformación del proceso a través de los diferentes puestos de trabajo con sus funciones y tareas.

Se recomienda utilizar las técnicas de registro: diagrama en planta (reflejar los puestos de trabajo, enumerarlos e incluir en la leyenda la agrupación de puestos por cargo) diagrama de recorrido (trabajador y documentos) diagrama de flujo de actividades y otras que se consideren necesarias. Valorar la aplicación de una u otra técnica tomando en consideración las características del proceso que se estudia.

- Definición de indicadores de productividad en el área objeto de estudio. Dependiendo de las características de la actividad que se desempeña en el proceso objeto de estudio, los indicadores podrán ser clasificados como cualitativos y cuantitativos.
  - Cualitativos: elementos que reflejan la eficiencia en el desempeño de la actividad, que no pueden ser expresados numéricamente. Se definen como alternativa única cuando las características del trabajo no permitan identificar indicadores cuantitativos.
  - Cuantitativos: elementos cuantificables que reflejan la eficiencia en el desempeño de la actividad, estos reflejan su comportamiento a través de expresiones numéricas.

Otras posibles técnicas a utilizar: observación, entrevista, análisis crítico de las fuentes documentales, examen crítico, diagramas y técnicas asociadas al estudio de tiempos, entre otras.

### **Paso 3.2 Análisis del proceso**

Objetivo: Identificar las insuficiencias que inciden en la eficiencia del proceso a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de medición para su posterior análisis.

#### **Tarea 3.2.1 Búsqueda de información**

Para el logro de esta tarea se llevarán a cabo las actividades siguientes:

- Compilación de información necesaria que incluye:
  - Información de tipo documental: manuales, leyes, acuerdos, reglamentos, informes estadísticos y estudios anteriores relacionados con el proceso objeto de estudio.
  - Información específica del campo de 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.
  - Información relacionada con el criterio de los trabajadores que laboran en el proceso objeto de estudio, en relación con la organización del trabajo. Se recomienda utilizar las técnicas de recopilación de información.
- Registro de hechos que sirvan como facilitadores para el conocimiento y análisis de la realidad objetiva.
- Agrupación de plazas del perfil del cargo: son aquellas que pertenecen a cargos que con independencia de su denominación, los trabajadores que las ocupan cumplen tareas afines en determinadas ramas o actividad laboral, poseen igual nivel de formación técnico profesional y similares condiciones de trabajo (Resolución No. 35/2010 del MTSS)<sup>17</sup>.
- Aplicación de técnicas de estudio de tiempo que permitan definir el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral. Tomando en consideración las características de los trabajos que se realizan en la entidad, se recomienda utilizar la técnica balance de tiempo. Realizar el estudio en cada agrupación de plazas del perfil del cargo.

#### **Tarea 3.2.2 Análisis de la información**

Se realizará el análisis de la información a través de las actividades siguientes:

---

<sup>17</sup> Artículo 1, inciso b.

- Identificación de las insuficiencias que frenan la eficiencia en el proceso. Es importante partir de la información recopilada.
- Elaboración de la lista que refleje las principales causas que provocan las insuficiencias. Es importante partir de la información recopilada y tener en cuenta factores externos e internos que influyen en la organización del trabajo y los elementos que la constituyen. Se recomienda utilizar la técnica de análisis “Los cinco ¿Por qué?” (Morales Cartaya, 2009)<sup>18</sup>. La aplicación de esta técnica permite conocer cuáles son las causas raíces de un efecto dado lo que servirá de base para el desarrollo de alternativas de solución al problema detectado y punto de partida para establecer acciones o medidas correctivas.
- Formulación de manera sistemática de una serie de preguntas que justifiquen el por qué de lo que se hace y cómo se hace. Se recomienda utilizar la técnica examen crítico (Morales Cartaya, 2009)<sup>19</sup>
- Realización del estudio del balance de carga–capacidad, a cada agrupación de plazas del perfil del cargo (si se hiciera necesario tomando en consideración los resultados del estudio de tiempo que se efectúa en la tarea 3.2.1).

### **Fase IV. Propuesta de mejoramiento**

Objetivo: Definir la propuesta de mejoramiento a aplicar a través del análisis y evaluación de las posibles alternativas para seleccionar las medidas que materializan su implementación factible.

#### **Paso 4.1 Generación de propuestas de mejoramiento**

Objetivo: Generar alternativas organizativas que contribuyan a eliminar las causas que propician las insuficiencias en la organización del trabajo.

Para lograr la generación de alternativas organizativas es necesario la valoración de los aspectos siguientes:

- La posibilidad de realizar la redistribución de las actividades de los procesos de trabajo que logre crear el adecuado sistema de flujos para una mejor definición de la estructura organizativa y se logre el equilibrio de carga-capacidad y la adecuada especialización del trabajo.
- La posible eliminación de pasos innecesarios en los procesos de trabajo que retardan su ejecución y en ocasiones propician burocratismo y el incremento de los gastos.

---

<sup>18</sup> Capital Humano, página 98.

<sup>19</sup> Capital Humano, página 112-114.

- La reubicación de los elementos que intervienen en el proceso para acortar el recorrido del objeto de trabajo y/o del trabajador.

Posibles técnicas a utilizar: examen crítico, trabajo en grupo, tormenta de ideas.

### **Paso 4.2 Evaluación y selección de las propuestas de mejoramiento**

Objetivo: Analizar el conjunto de alternativas de mejoramiento de la organización del trabajo que eliminen las insuficiencias presentes y contribuyan a que los cambios que se adopten proporcionen eficiencia y satisfacción en los clientes externos e internos.

Para la evaluación de las propuestas y la selección de las mejores alternativas se deben utilizar métodos y técnicas tales como: tormenta de ideas, la hoja de balance, el costo-beneficio, el método de campo-fuerza y otros (Zayas Miranda, 1990)<sup>20</sup>.

### **Paso 4.3 Elaboración del cronograma de implementación**

Objetivo: Definir las medidas que contribuyan a eliminar las insuficiencias detectadas a través del análisis de la propuesta de mejoramiento realizada por el equipo para la elaboración del cronograma de implementación.

#### **Tarea 4.3.1 Definición de las medidas a aplicar para contribuir a la propuesta de mejoramiento**

Para definir las medidas se realizan las actividades siguientes:

- Descripción de la propuesta de mejoramiento a aplicar.
- Proposición de las medidas que coadyuvan a materializar cada propuesta. Para ello se recomienda el uso del método de discusión y la técnica tormenta de ideas.

#### **Tarea 4.3.2 Elaboración del cronograma de implementación**

El cronograma de implementación de las medidas, debe especificar con claridad qué es lo que se va a realizar, dónde, cuándo y quiénes lo harán, así como las acciones, los recursos y el tiempo. Este incluye los aspectos siguientes:

- Medidas.
- Responsables.
- Fecha de cumplimiento.
- Recursos
- Otros que se consideren necesarios.

---

<sup>20</sup> El proceso de las decisiones y de la solución de problemas, página 20 – 22, 39 – 41.

### **Fase V. Conclusión**

Objetivo: Evidenciar la calidad del estudio a través del análisis del impacto de las medidas y la elaboración de un informe para dar muestra de factibilidad y constancia escrita de su aplicación.

#### **Paso 5.1 Impacto de la aplicación de la propuesta de mejoramiento en su aplicación práctica**

Objetivo: Corroborar el impacto de la aplicación de la propuesta de mejoramiento a través del control y análisis de las medidas aplicadas para verificar la aplicación y factibilidad del estudio.

##### **Tarea 5.1.1 Control de las medidas organizativas implantadas**

Verificar el cumplimiento del cronograma de implementación tomando en consideración los aspectos que este contiene (medida, fecha de cumplimiento, recursos, responsables...)

##### **Tarea 5.1.2 Medición del impacto de la aplicación de las medidas**

Para ello se efectúa el análisis (comportamiento antes y después de la aplicación de las medidas) tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Elementos que evidenciaron la necesidad de estudiar el proceso objeto de análisis (paso 3.1).
- Indicadores de productividad definidos para el proceso objeto de estudios.
- Gasto de salario antes y después de aplicada la propuesta, siempre que esta proponga un nuevo número de trabajadores.

$$\textit{Gasto de salario} = SM . NT$$

Donde:

SM – Salario medio

NT – Número de trabajadores

#### **Paso 5.2 Elaboración del informe**

Objetivo: Elaborar una fuente de información mediante la confección de un informe para proporcionar evidencias del estudio realizado con vista a servir de fuente documental en investigaciones posteriores.

Para ello se llevarán a cabo las actividades siguientes:

- Elaboración del informe.
- Aprobación del estudio por parte del responsable del proceso y del jefe de recursos humanos.

### **Conclusiones parciales**

Tomando como punto de partida el análisis de los diversos procedimientos y la legislación vigente en materia de organización del trabajo se propone para la DMV de Holguín, un procedimiento que consta de cinco fases desglosadas en pasos y tareas, donde se refleja el cómo de cada una de ellas y se recomienda la utilización de las técnicas y herramientas que orientan el proceso de implementación. Resultan significativos en el mismo los siguientes elementos:

- El procedimiento propuesto contempla en su ejecución el enfoque de proceso: su identificación, análisis y propuestas de mejora.
- El procedimiento concebido responde a las características de la entidad objeto de estudio, en su esencia contiene indicadores, métodos, técnicas que pueden ser aplicadas teniendo en cuenta las características de los trabajos que en ella se desempeñan.
- El diagnóstico de la situación actual como elemento central para el análisis de la organización del trabajo en los procesos, facilita la identificación de las insuficiencias que inhiben la eficiencia de la actividad laboral del hombre, lo que permite contar con bases más objetivas para la toma de decisiones y la proyección de propuestas de mejoramiento.

### **Capítulo III. Aplicación del procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo**

Con el propósito de valorar la factibilidad del procedimiento propuesto, se establecieron dos fases; en la primera se aplicó el procedimiento y en la segunda fase la valoración del mismo y su aplicación.

#### **3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín**

Para la aplicación del procedimiento se implementan las fases, pasos y tareas que aparecen en la Figura 1 del capítulo anterior durante los años 2010-2011.

##### **Fase I. Preparación**

Objetivo: Crear bases sólidas, a través de la selección y capacitación del equipo de estudio, así como la comunicación al colectivo laboral para el logro de un proceso consciente.

##### **Paso 1.1 Selección y capacitación del equipo de estudio**

###### **Tarea 1.1.1 Selección del equipo de estudio**

En el consejo de dirección se constituyó el equipo de estudio, que quedó conformado por siete integrantes, de ellos un coordinador y seis miembros. En este grupo de trabajo está la representación de un miembro del consejo de dirección, el sindicato, el comité de expertos y cuatro especialistas del área de recursos humanos.

Posteriormente se asignaron las diferentes tareas. Los miembros que no pertenecen al área de recursos humanos se les dio la responsabilidad de todo lo relacionado con la búsqueda de información para de conjunto realizar los análisis correspondientes que dan cumplimiento y salida a cada una de las fases, pasos y tareas implícitos en la aplicación del procedimiento propuesto.

###### **Tarea 1.1.2 Capacitación del equipo de estudio**

Para ello se tomó como punto partida el diagnóstico del nivel de preparación de los integrantes del equipo de estudio, el resultado obtenido de la aplicación de técnicas como: entrevistas, test de entrada y de la utilización del método empírico de la observación. Lo antes expuesto evidenció la necesidad de la acción de capacitación: Curso básico de estudios de organización del trabajo, impartido por la autora de esta investigación y certificado por el Instituto Provincial de Estudios Laborales de Holguín

para lo que se tuvo en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo.

### **Paso 1.2 Comunicación a los trabajadores acerca del desarrollo del estudio**

Se divulga en matutino obrero donde se le asigna un punto al coordinador, quien informa a los trabajadores acerca de la realización del estudio su esencia e importancia. Explica que es necesario coordinar esfuerzos y aunar conocimientos para dar solución a problemas existentes, destaca la importancia de la cooperación de los trabajadores a través del aporte de ideas valiosas sobre insuficiencias reales y las vías para sus posibles soluciones.

### **Fase II. Caracterización de la organización**

Objetivo: Definir los aspectos fundamentales que caracterizan a la empresa, a través de su caracterización básica, del capital humano, indicadores económicos e identificación de sus procesos para la obtención de datos importantes relacionados con la entidad objeto de estudio.

### **Paso 2.1 Rasgos distintivos**

#### **Tarea 2.1.1 Caracterización básica**

La DMV, unidad presupuestada, subordinada al Consejo de Administración Municipal del Poder Popular en este territorio. Ubicada en calle Aguilera No. 219 entre Maceo y Libertad. Su estatus actual es respaldado por la Resolución No. 253/2007 de la Asamblea Provincial del Poder Popular, quien la autoriza a crear servicios con los bienes y recursos que se le asignan, para dar cumplimiento al objeto social siguiente:

- Promover, controlar y actuar para garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia.
- Controlar la aplicación de las disposiciones y normas establecidas para el fondo de viviendas estatales (viviendas vinculadas y medios básicos).
- Participar en las definiciones y controlar la ejecución de las tareas de conservación y rehabilitación de viviendas, ventas de materiales a la población.
- Participar en la elaboración y control de la estrategia para el mejoramiento del fondo habitacional.
- Participar en la definición y controlar la ejecución del proceso inversionista para la construcción de viviendas y sus urbanizaciones.

### *Capítulo III*

---

- Controlar el cumplimiento de las disposiciones vigentes relacionadas con las juntas de administración de edificios multifamiliares y comunidades vinculadas, agrícolas e industriales.
- Brindar atención a las personas que presentan anuencias de albergue, los que residen en condiciones precarias y los casos sociales.
- Efectuar la asignación del fondo municipal de viviendas y de solares yermos en condiciones de derecho perpetuo de superficies, según las normas en esta materia y las decisiones o indicaciones del consejo de la administración.
- Inspeccionar el cumplimiento de las disposiciones vigentes por la población y entidades en lo que a cada uno le compete.
- Controlar el estado del fondo habitacional municipal y lo relativo a la elaboración y control de los proyectos del plan y presupuestos y el control de su ejecución así como los ingresos por concepto de viviendas al presupuesto.

La misión de la DMV de Holguín es garantizar el cumplimiento de la ley general de la vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia, así como gestionar lo relacionado con el fondo habitacional garantizando con seguridad, calidad y confiabilidad la satisfacción de los clientes; cuenta con una estructura organizacional que se muestra en el organigrama (anexo 3).

Sus principales entradas, proveedores, salidas y clientes se muestran a continuación:

- Entradas: medios técnicos, material de oficina, legislación y otros materiales relacionados con el fondo habitacional, información inmediata de todo lo referente a la política relacionada con esta materia en el país.
- Proveedores: Instituto Nacional de la Vivienda, Dirección Provincial de la Vivienda, Consejo de Administración Provincial, Consejo de administración Municipal.
- Salidas: Personas naturales y jurídicas con necesidades satisfechas en lo relacionado con aspectos legales que guardan relación con el fondo habitacional.
- Clientes: Personas naturales y jurídicas.

Su estructura responde a las particularidades del tipo burocracia profesional, modelo de estructura con las características de una burocracia pero, dada la mayor complejidad de las actividades, en ella se produce una descentralización de la autoridad que recae en manos del profesional, especialistas en cada tipo de función y donde se reduce el

grado de formalización. Para ello se toma en consideración que en esta organización los trabajos son coordinados a través del quinto mecanismo (estandarización de las habilidades o capacidades) en virtud de la formación profesional que han recibido los especialistas, además se utiliza el primer mecanismo de coordinación (ajuste mutuo) ya que se coordina directamente mediante la comunicación informal, cuando se desarrolla una actividad en conjunto donde intervienen dos o pocas personas que se ajustan entre sí; unido a esto se encuentra presente la descentralización horizontal y vertical, el poder de decisión se concentra en su mayor parte en el núcleo de operaciones donde los miembros son profesionales, cuyo trabajo está coordinado en su mayoría por la estandarización de conocimientos y destrezas.

#### **Tarea 2.1.2 Caracterización de los recursos humanos**

##### **A. Caracterización en términos cuantitativa.**

La caracterización de los recursos humanos se realizó basándose en cuatro variables fundamentales relacionadas con la plantilla de personal, la que queda como se relaciona a continuación:

- Utilización de la plantilla aprobada (upa): se comporta al 80,6% (plantilla cubierta 308, aprobada 382).
- Composición de la plantilla por categoría ocupacional (cco): del ciento por ciento de la plantilla cubierta el 6.82% son dirigentes, el 71.10% técnicos, el 0.65% administrativos y el 1.95% operarios.
- Composición de la plantilla por su vinculación al proceso de servicio.
  - a) Personal directo al proceso de servicio (pd): 80.84%.
  - b) Personal indirecto al proceso de servicio (pi): 19.16%.
- Índice de personal productivo: muestra valores de 4.2, por inferencia se concluye que no existe exceso de personal indirecto.

##### **B. Caracterización cualitativa.**

De manera general puede catalogarse de bajo el nivel de motivación real que existe en lo relacionado con la organización del trabajo, ya que ninguno de los grupos encuestados muestran altos niveles motivacionales, solo los trabajadores mostraron cierto grado de preocupación en este sentido (nivel medio) como se observa en la tabla siguiente:

Grupos	Grado de motivación
Directivos	Bajo
Trabajadores	Medio
Evaluación general	Bajo

Tabla No. 5 Grado de motivación general real.

Con la información obtenida a través de los resultados de los instrumentos aplicados se identificaron las ideas más reiteradas en los grupos de interés estudiados. Estas ideas constituyen criterios válidos, que condicionan la forma de pensar y actuar en cuanto a la organización del trabajo. A continuación se reflejan cada una de ellas así como el porcentaje que representa a la cantidad de puntos otorgados:

- Ante la aparición de deficiencias relacionadas con la OT, lo comunico urgentemente, ya que estoy convencido de que se tratará de darle solución (38%).
- Participo en las decisiones que se toman en mi área respecto a problemas relacionados con la OT (33%).
- El perfeccionamiento de la OT es un aspecto esencial para facilitar mi trabajo (87%).
- La OT es una función básica para cumplir con éxito la misión empresarial (78%).

Estas ideas reflejan la actitud pasiva que impera en el modo de actuación de los trabajadores. En el caso de los directivos las que se presentan con mayor nivel de frecuencia son:

- El perfeccionamiento de la OT es un aspecto esencial para contribuir a elevar la eficiencia en la prestación del servicio (23%).
- Ante la aparición de deficiencias relacionadas con la OT promuevo la realización de estudios del trabajo para darle solución (39%).

Tomando en consideración el análisis de los resultados obtenidos puede afirmarse que el grado de motivación general es bajo y en consecuencia la actitud de las personas constituye un obstáculo para desarrollar estudios en esta materia.

#### **Tarea 2.1.3 Caracterización del estado económico**

Para la caracterización del estado económico se tomaron como referencia el comportamiento de los indicadores del año 2010 con respecto al 2009.

Conceptos	U/M	Año 2009	Año 2010
Nivel de actividad	uno	1020	1646
Promedio de trabajadores	uno	406	375
Gasto de salario	MP	1.74	1.05
Salario medio	\$	345	345
Gasto total	MP	2.22	2.26

Tabla No. 6 Indicadores económicos.

- Nivel de actividad: el índice muestra un comportamiento de 1.61, lo que infiere que el indicador no está deteriorado ya que la cantidad de clientes atendidos supera la cifra del año anterior.
- Promedio de trabajadores: no existe incremento en el promedio de trabajadores, el índice muestra valores de 0.92.
- Fondo de Salario: el gasto de salario decrece, el índice denota valores de 0.90.
- Gasto total: el índice tiene un comportamiento de 1.02, lo que evidencia que el indicador crece.
- Salario medio: el índice muestra valores de 1, lo que corrobora que no existe variación en el comportamiento del indicador.
- Correlación entre los índices de salario medio y el nivel de actividad: económicamente favorable. El coeficiente K muestra valores de 0.62.
- Correlación entre los índices del fondo de salarios y el del nivel de actividad: económicamente favorable. El coeficiente K evidencia valores de 0.56.
- Correlación entre los índices de gasto total y del nivel de actividad: económicamente favorable. El coeficiente K denota valores de 0.64.

#### **Paso 2.2 Identificación de los procesos en la organización**

Para la identificación de los procesos se partió de la aplicación de una encuesta a cada jefe de departamento para que listaran, los que se llevan a cabo en su área. El equipo aplicando la técnica de trabajo en grupo sometió cada proceso a una serie de preguntas, que permitieron conocer si estos cumplían con los criterios a tener en cuenta para que una actividad sea considerada proceso. Se confeccionó el listado de los procesos que se desarrollan en la organización, posterior al análisis del resultado de la aplicación de la técnica lluvia de ideas y el método de discusión para la

conformación del mapa de procesos de la entidad, se identifican los procesos de gestión, claves y de apoyo como se muestra en el esquema siguiente:

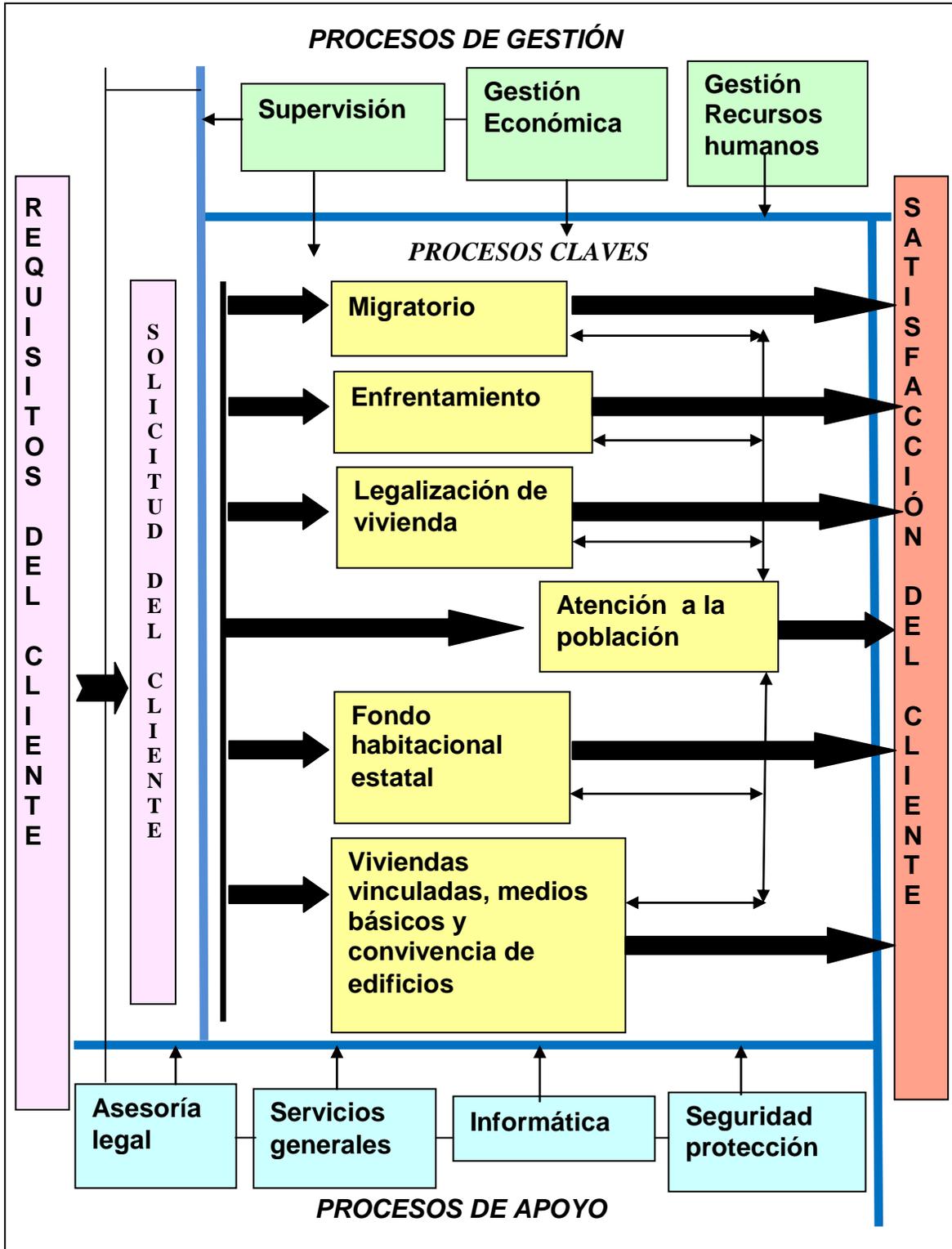


Figura No. 3 Mapa de procesos de la DMV de Holguín.

### **Fase III. Diagnóstico de la situación actual**

Objetivo: Analizar los problemas que inciden en la eficiencia de los procesos que evidencien deficiencias organizativas a través de la consideración de aspectos económicos, humanos y teniendo en cuenta transformaciones que se realicen para definir las causas de origen.

#### **Paso 3.1 Definición y descripción del proceso objeto estudio**

##### **Tarea 3.1.1 Definición del proceso objeto estudio**

Para la definición del proceso el equipo utilizó las técnicas de trabajo en grupo, tormenta de ideas y el método de discusión; lo que permitió llegar al consenso de la necesidad de realizar un diagnóstico de la OT en el proceso de atención a la población; para lo que se tomó como punto de referencia las consideraciones humanas y económicas a través de la aplicación de encuestas, entrevistas, muestreo por observaciones instantáneas, lo que concluyó con los resultados siguientes:

- Inconformidad por parte de los trabajadores en lo referente a la necesidad de crear una plaza para ser cubierta por un licenciado en derecho.
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral, que como promedio se comporta al 87 %, ocasionado en mayor medida por pérdidas de tiempo asociadas a deficiencias técnico - organizativas.
- Insatisfacción de los trabajadores con la carga de trabajo actual.
- Disgusto de los trabajadores en lo relacionado con la capacitación (estas no satisfacen las necesidades objetivas que tributan al mejoramiento en el desempeño de sus funciones) que se les ofrece.

##### **Tarea 3.1.2 Descripción del proceso objeto estudio**

Para la descripción del proceso se utilizaron técnicas como entrevistas, revisión de documentos y el método empírico de observación. Este se describe a través de la ficha y los diagramas: en planta y flujo de actividades, como se muestra a continuación:

#### **Ficha del proceso Atención a la población en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín.**

##### **Misión del proceso:**

Orientar y gestionar quejas y denuncias en lo referente a procesos legales relacionados con el fondo habitacional.

### **Descripción del servicio prestado:**

El proceso cuenta con varias etapas que comprenden la solicitud de información e identificación personal, los documentos de la vivienda y otros necesarios; el registro en el control de entrevistas; la gestión tomando en consideración el caso que se analiza y la respuesta convincente al cliente. En dependencia con la necesidad del usuario y las características de la solicitud, puede optar por las siguientes variantes:

- Orientación: indicaciones relacionados con aspecto legales en relación con el fondo habitacional.
- Quejas y denuncias: se le da curso a través de índices a las áreas o de investigaciones teniendo en cuenta lo solicitado por el cliente.

### **Elementos de entrada:**

Libros, folletos, aclaraciones, cartas y la legislación vigente relacionada con esta materia.

### **Interacción entre proceso:**

Migratorio; Fondo habitacional estatal; Enfrentamiento; Legalización de vivienda; Viviendas vinculadas, medios básicos y convivencia en edificios.

### **Clientes del proceso:**

Personas naturales y jurídicas.

### **Requisitos del producto:**

Servicio prestado caracterizado por una oportuna información donde prime la agilidad en su prestación y la veracidad en las respuestas emitidas.

### **Documentos que controlan el proceso:**

Registro de entrevista que contiene: fecha, clasificación, código, nombre del usuario, síntesis de la entrevista, firma del técnico que atiende y del cliente.

### **Eficacia del proceso:**

El jefe del departamento de conjunto con el director realiza la evaluación teniendo en cuenta el criterio de los clientes y el análisis de la cantidad de usuarios que solicitaron el servicio, de ellos cuántos con y sin solución. Se efectuará durante los cinco primeros días hábiles del mes siguiente a la etapa evaluada.

**Diagrama flujo de actividades.**

Solicitud del servicio por parte del cliente

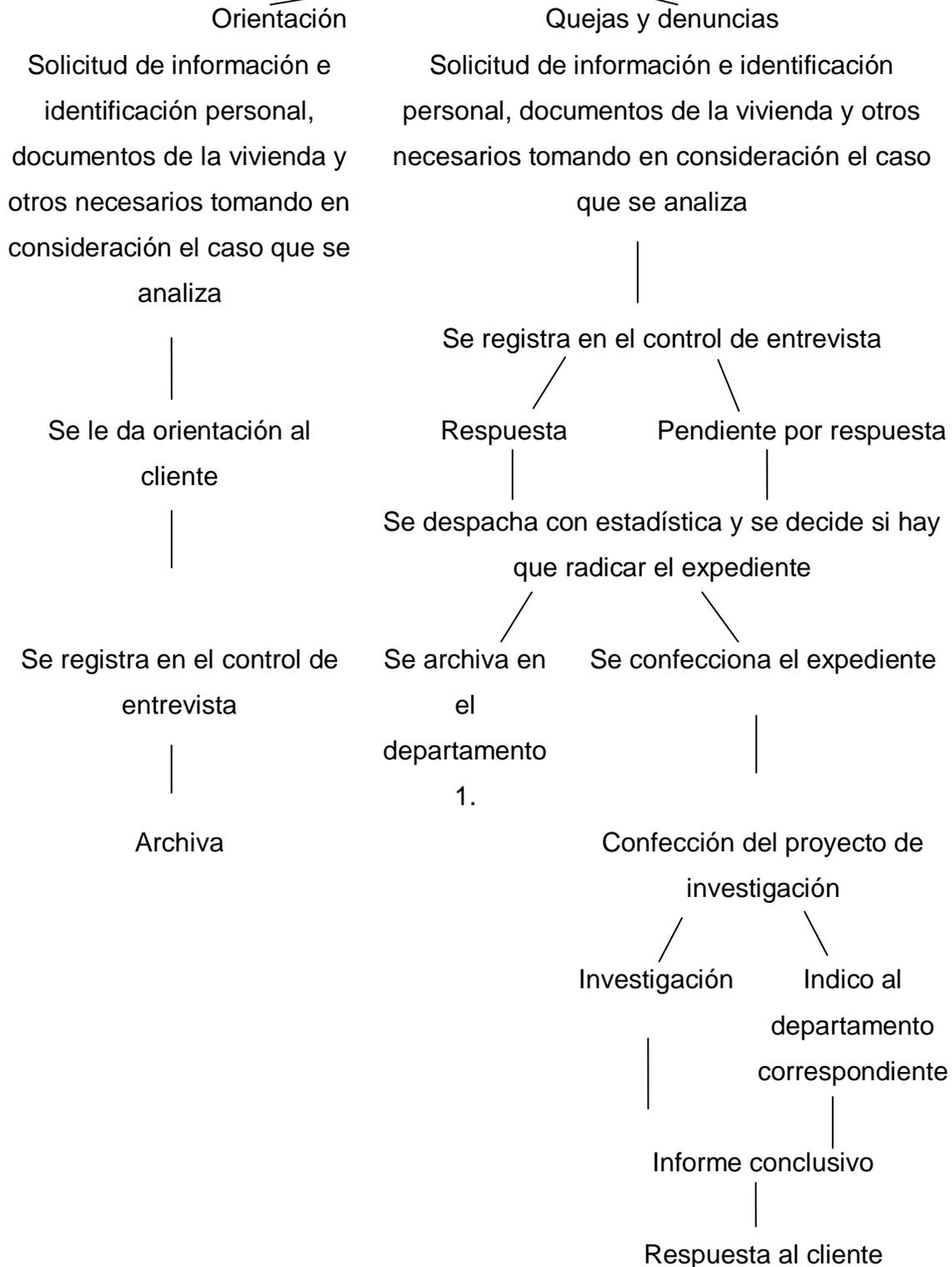
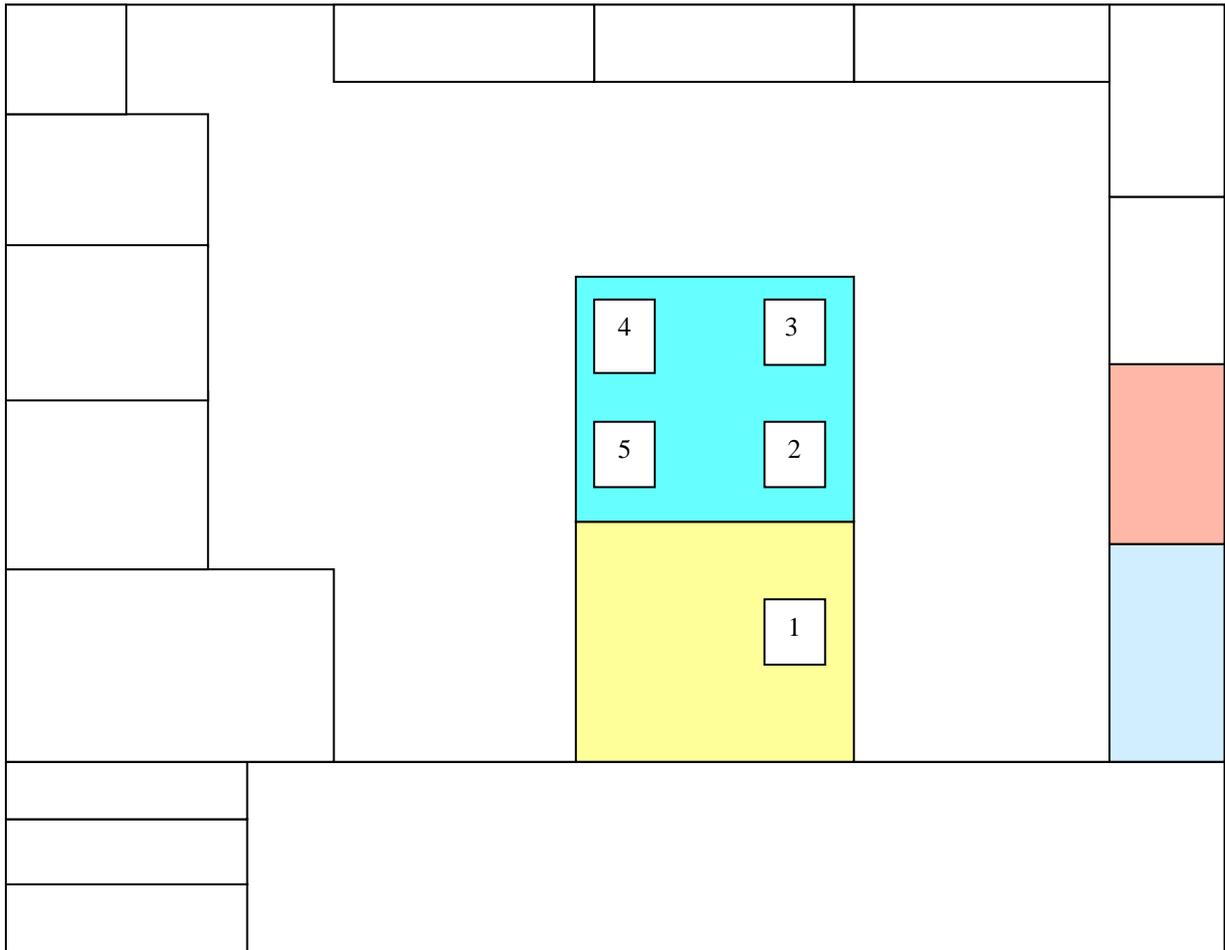


Diagrama en planta



Leyenda:

-  Departamento de atención a la población para atender al cliente.
  -  Departamento de atención a la población donde se le da continuidad al proceso objeto de estudio luego de atendido el cliente.
  -  Departamento jurídico.
  -  Departamento de archivo de expedientes.
  -  Otros departamentos.
- 1, 2, 4 – Técnicos en atención a la población.  
3 – Informático.  
5- Jefe de departamento.

Nota: Los trabajadores que ocupan los puestos enmarcados en los cargos: Investigador B de la vivienda y Técnico investigador de la vivienda trabajan operativo.

### Paso 3.2 Análisis del proceso

#### Tarea 3.2.1 Búsqueda de información

Se recopiló toda la información necesaria que a continuación se muestra:

- Cargos implícitos en el proceso, así como plantilla aprobada y cubierta:

Cargos	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
jefe de departamento	1	1
Especialista en atención a la población	1	1
Técnico en atención a la población	4	2
Técnico en ciencias informáticas	1	1
Investigador B de la vivienda	2	1
Técnico investigador de la vivienda	2	2

Tabla No. 7 Plantilla del proceso Atención a la población.

- Descripción de las funciones y tareas inherentes a cada cargo implícito en el proceso, así como el requisito de calificación profesional (ver Calificador común de cargos técnicos, año 2005 y Calificador de ocupaciones técnicas propio del Ministerio de la Construcción aprobado por la Resolución No. 48/2009 del MTSS).
- La afluencia de clientes es mayor en el horario de la mañana lo que se pudo constatar a través del método empírico de observación directa.
- La atención al cliente es realizada diariamente por un técnico en atención a la población.
- Los trabajadores expresan inconformidad por las molestias que les ocasiona tener que apelar al área jurídica diariamente a pedir orientación a licenciados en derecho. Para constatar lo expuesto se tomó una muestra de 41 solicitudes que representan el 30% de las personas atendidas como promedio mensual, de ellas se les dio respuesta inmediata a 23, pendiente para investigación 18, de los que solo debieron radicarse 11 expedientes, los restantes clientes debieron recibir respuesta inmediata. Para la obtención de esta información se utilizaron las técnicas revisión de documentos, análisis crítico de las fuentes documentales, bajo la asesoría de un especialista del área jurídica integrante del equipo.

### Capítulo III

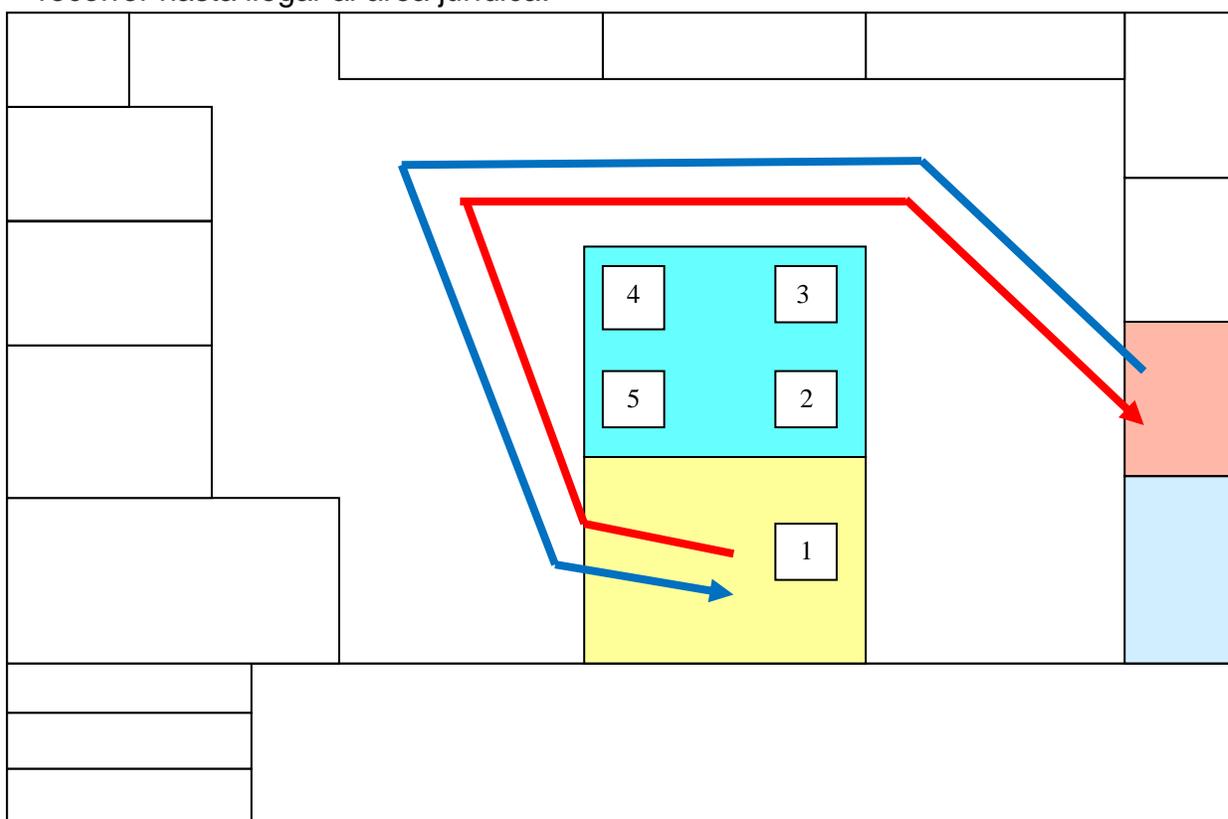
De los 23 casos que recibieron respuesta inmediata, 15 necesitaban del criterio de un licenciado en derecho. Los tiempos de espera por parte de los clientes para que el técnico de atención a la población hiciera la consulta se muestran a continuación:

Tiempo de duración (minutos)														Tiempo Promedio	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
20	15	30	8	26	35	30	20	20	23	25	35	20	22	36	24.33

Tabla No. 8 Tiempos de espera.

Se pudo corroborar que en 4 de las 15 observaciones (3,5, 7, 9) se tuvo que esperar por la disponibilidad de tiempo del especialista jurídico.

- En el siguiente diagrama de recorrido del trabajador se muestra la distancia a recorrer hasta llegar al área jurídica:



 Recorrido del trabajador para realizar consulta a abogados. Distancia: 10 metros.

- Agrupación de plazas del perfil del cargo:
  - Cuatro puesto de trabajo enmarcados en el cargo denominado Técnico en atención a la población.
  - Dos puestos enmarcados en el cargo Investigador B de la vivienda.

- Dos puestos enmarcados en el cargo Técnico investigador de la vivienda.
- Posterior a la aplicación de la técnica balance de tiempo se comprueba el bajo aprovechamiento de jornada laboral (44%) por parte del trabajador que ocupa el cargo de informático.

### **Tarea 3.2.2 Análisis de la información**

Del análisis del cúmulo de información obtenida se identifican las insuficiencias siguientes:

- Los clientes se ven sometidos a largos tiempos de espera para ser atendidos en el horario de la mañana.
- Sin culminar el proceso de la entrevista los clientes se quedan solos en espera de que el técnico en atención a la población consulte su caso con un especialista del área jurídica.
- En ocasiones los clientes tienen que esperar días para recibir una respuesta que puede ser inmediata.

Posterior al análisis se determina que las principales causas que provocan las insuficiencias son:

- Radicación innecesaria de expedientes.
- Las personas encargadas de la atención a la población poseen una insuficiente capacitación en materia jurídica.
- Las deficiencias técnico organizativas provocan pérdidas de tiempo innecesarias.
- El trabajador que ocupa el cargo de especialista en atención a la población no cuenta con un buró como elemento básico para el desempeño de su trabajo.
- La atención al cliente es realizada diariamente por un técnico sin tomar en consideración los horarios de mayor afluencia de clientes.
- Insuficiente carga de trabajo asignada al trabajador que ocupa el cargo de informático.
- No existe un trabajador graduado en licenciatura en derecho que con sus conocimientos jurídicos viabilice las gestiones que requieren conocimientos relacionados con esta especialidad.

Luego se realiza un estudio de balance de carga y capacidad a la agrupación de plazas del perfil del cargo que llevan implícito los puestos de Técnico en atención a la población y al informático por el bajo aprovechamiento de la jornada laboral. Con este estudio se evidencia que solamente hacen falta tres técnicos en atención a la población y que el informático solo tiene carga de trabajo para 3,5 horas diarias, lo que representa en el mes 84 horas (44.07% de la jornada laboral).

### **Fase IV. Propuesta de mejoramiento**

Objetivo: definir la propuesta de mejoramiento a aplicar a través del análisis y evaluación de las posibles alternativas para seleccionar las medidas que materializan su implementación factible.

#### **Paso 4.1 Generación de propuestas de mejoramiento**

Tomando en consideración el análisis de la compilación informativa, el equipo decide formular las alternativas de cambio en el sistema actual. Las que quedan definidas como se muestra a continuación:

- Reducir a tres la cantidad de puestos aprobados para el cargo Técnico en atención a la población.
- Asignar la tarea de atender a la población a personas preparadas en materia de derecho.
- Mejorar el servicio al puesto de trabajo para la especialista en atención a la población.
- Reforzar la atención a la población en el horario de la mañana.
- Amortizar la plaza de informático.

#### **Paso 4.2 Evaluación y selección de las propuestas de mejoramiento**

Posterior a la evaluación de cada propuesta se llega al consenso de que todas las sugeridas son factibles en su aplicación práctica.

#### **Paso 4.3 Elaboración del cronograma de implementación**

##### **Tarea 4.3.1 Definición de las medidas a aplicar para contribuir a la propuesta de mejoramiento**

Para contribuir a la factibilidad de la aplicación práctica de las propuestas, se definen las medidas para cada una de ellas como se relaciona a continuación:

- Reducir a tres la cantidad de puestos aprobados para el cargo Técnico en atención a la población.
  - Proponer en la nueva plantilla de cargos solo tres puestos de trabajo que respondan a esta actividad.
- Asignar la tarea de atender a la población a personas preparadas en materia de derecho.
  - Cubrir la plaza vacante Técnico en atención a la población con una persona graduada de técnico medio en derecho o en especialidad afín.
  - Curso de superación en esta materia para la capacitación de las dos personas que ocupan actualmente estos puestos.
- Mejorar el servicio al puesto de trabajo de la Especialista en atención a la población.
  - Asignar a la Especialista de atención a la población un buró disponible de manera que se le facilite la organización en el desempeño de sus funciones.
- Reforzar la atención a la población en el horario de la mañana.
  - Asignar dos Técnicos en atención a la población para atender a los clientes en el horario de la mañana, donde se concentra la mayor afluencia de público.
- Amortizar la plaza de informático.
  - Eliminar la plaza de informático.
  - Redistribuir entre los trabajadores que se desempeñan en el proceso de informática, las actividades desempeñadas por el trabajador que ocupaba este puesto.

### **Tarea 4.3.2 Elaboración del cronograma de implementación**

Para la materialización de este proyecto se elaboró el cronograma de implementación que incluye medida, responsable y fecha de cumplimiento como se muestra a continuación:

- Proponer en la nueva plantilla de cargos solo tres puestos de trabajo que respondan a esta actividad (Jefe de Recursos Humanos / 28 -2- 2011).
- Cubrir la plaza vacante Técnico en atención a la población con una persona graduada de técnico medio en derecho o en especialidad afín (Jefe de Recursos Humanos / 20 -3- 2011).

- Curso de superación en esta materia para la capacitación de las dos personas que ocupan actualmente estos puestos (Jefe de cuadro y capacitación / 8-4- 2011).
- Asignar a la especialista de atención a la población un buró disponible de manera que se le facilite la organización en el desempeño de sus funciones (Jefe de departamento / 18 -1- 2011).
- Asignar dos Técnicos en atención a la población para atender a los clientes en el horario de la mañana, donde se concentra la mayor afluencia de público (Jefe de departamento / 25 -3- 2011).
- Eliminar la plaza de informático (Jefe de Recursos Humanos / 28 -2- 2011).
- Redistribuir entre los trabajadores que se desempeñan en el proceso de informática, las actividades desempeñadas por el trabajador que ocupaba este puesto (Jefe de Recursos Humanos / 28 -2- 2011).

### **Fase V. Conclusión**

Objetivo: evidenciar la calidad del estudio a través del análisis del impacto de las medidas y la elaboración de un informe para dar muestra de factibilidad y constancia escrita de su aplicación.

### **Paso 5.1 Impacto de la aplicación de la propuesta de mejoramiento en su aplicación práctica**

#### **Tarea 5.1.1 Control de las medidas organizativas implantadas**

Se verificó el estado actual de la implementación del cronograma tomando en consideración los aspectos que este contiene (medida, fecha de cumplimiento, recursos, responsables...) con lo que se pudo comprobar que el cumplimiento de las medidas propuestas se comporta de la manera siguiente:

- Cumplidas: la primera, cuarta, sexta y séptima.
- En vías de cumplimiento: la segunda y tercera.
- Pendientes: la quinta.

#### **Tarea 5.1.2 Medición del impacto de la aplicación de las medidas**

Para ello se efectuó el análisis de los elementos que evidenciaron la necesidad de realizar el estudio en el proceso y el gasto de salario (comportamiento antes y después de la aplicación de las medidas) tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Elementos que evidenciaron la necesidad de estudiar el proceso objeto de análisis:

Elementos	Comportamiento	
	Antes %	Después %
Inconformidad por parte de los trabajadores en lo referente a la necesidad de crear una plaza para ser cubierta por un licenciado en derecho que responda a sus intereses jurídicos.	90	25
Aprovechamiento de la jornada laboral.	87	98
Insatisfacción de los trabajadores (Técnicos en atención a la población) con la carga de trabajo actual.	100	0
Disgusto de los trabajadores (Técnicos en atención a la población) en lo relacionado con la capacitación (estas no satisfacen las necesidades objetivas que tributan al mejoramiento en el desempeño de sus funciones) que se les ofrece.	100	0

Tabla No. 8 Impacto del estudio.

- El comportamiento del gasto de salario en relación con la propuesta reducir a tres la cantidad de puestos aprobados para el cargo Técnico en atención a la población y amortizar la plaza de informático se muestra a continuación:
  - Gasto de salario antes de la aplicación \$ 3425.
  - Gasto de salario después de la aplicación \$ 2875.
  - Ahorro de salario: \$ 550.

En la etapa conclusiva de esta investigación no se había culminado el proceso de implementación de las medidas, sin embargo el comportamiento de los indicadores utilizados con el objetivo de medir el impacto de su aplicación reflejan resultados positivos, lo que evidencia la factibilidad de las propuestas de mejoramiento.

#### **Paso 5.2 Elaboración del informe**

Con este paso se culmina la aplicación del procedimiento. Se elaboró el informe y se aprobó el estudio por parte del responsable del proceso y del jefe de recursos humanos; lo que constituye una herramienta esencial que facilita la valoración del procedimiento propuesto y su aplicación como se aprecia en el acápite 3.2.

### 3.2 Valoración del procedimiento propuesto y su aplicación

Con el objetivo de valorar el procedimiento propuesto y su aplicación se utilizó el criterio de expertos, a través del método Delphy. Para materializar el proceso se ejecutaron tres fases generales: selección de los expertos, valoración del procedimiento propuesto y valoración de su aplicación.

**Fase 1 Selección de los expertos:** se seleccionó un grupo de 17 expertos pertenecientes a la Dirección Provincial de Trabajo (5) Escuela ramal del SIME (2) Instituto Provincial de Estudios Laborales (2) Dirección Municipal de la Vivienda (3) Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (3) Grupo Provincial de Perfeccionamiento empresarial (2) organizaciones enmarcadas en la provincia de Holguín.

El proceso de selección fue riguroso, en él se tuvo en cuenta los años de experiencia vinculados a la actividad, el conocimiento que poseen en relación con la OT. Además se tomó en consideración que once de ellos realizan labores vinculadas a la enseñanza, asesoramiento e inspección en esta materia en el territorio y que estuviera una representación de la entidad objeto de estudio. Los datos obtenidos en la Ronda No. 1 (anexo 4) referidos a los expertos se muestran a continuación:

- Profesores.....4
  - Inspectores laborales.....3
  - Subdirector provincial de organización del trabajo y los salarios.....1
  - Especialista en organización del trabajo y los salarios a nivel provincial.....1
  - Técnico territorial de organización del trabajo y los salarios.....4
  - Técnico en gestión de los recursos humanos.....3
  - Miembros de consejos de dirección de la DMV.....1
- a) Experiencia en la actividad organización del trabajo:
- De 21 a 30 años..... 4
  - De 10 a 20 años..... 13
- b) Formación Profesional:
- Nivel superior .....13 (ingenieros 8, licenciados 5)
  - Nivel medio superior.....4 (Economía del trabajo)
- c) Formación docente:
- Categoría auxiliar.....1
  - Categoría asistente...3

En el anexo No. 5 se muestra que el coeficiente de competencia de los mismos es Alto y Medio pues los valores oscilan entre 0.75 y 0.95.

### **Fase 2 Valoración del procedimiento propuesto:**

Para facilitar el proceso de emisión de criterio de los expertos en las rondas 2, 3 y 4 se le hizo entrega de un documento dividido en tres partes que incluye:

1. Breve descripción de la justificación de estudio y de los elementos tomados en consideración para el diseño del procedimiento que se propone.
2. Descripción del procedimiento propuesto (Ronda 2 y 3) y de su aplicación (Ronda 4)
3. Cuestionario de Consulta a Expertos (Ronda 2 y 3 cuestionario No. 1 anexo 6, Ronda 4 cuestionario No. 2 anexo 7).

En la Ronda No. 2 se aplicó el cuestionario anexo 6 como vía para la obtención de opiniones valorativas en relación con la efectividad del procedimiento propuesto el que arrojó criterios que oscilan en las categorías muy adecuado y bastante adecuado (anexo 8) , además de aportar las sugerencias siguientes: incluir en la Fase V el paso 5.2 elaboración del informe para dejar constancia del estudio realizado, utilizar el indicador cálculo del gasto de salario para medir el impacto de la propuesta de mejoramiento sugerida y no para la evaluación y selección de las propuestas de mejoramiento a aplicar.

Se analizó el procedimiento tomando en consideración estas sugerencias y como resultado se propuso el descrito en el desarrollo del capítulo II, el que fue sometido nuevamente al criterio de los expertos (Ronda No. 3) donde se utilizó el mismo cuestionario empleado en la ronda anterior. Los expertos coincidieron en la factibilidad de las fases, pasos y tareas propuestas, corroborado en la calificación (Muy adecuado) reflejada en el anexo No. 9.

### **Fase 3 Valoración de la aplicación del procedimiento propuesto:**

En la Ronda No. 4 se valoró la aplicación del procedimiento propuesto para lo que se utilizó el cuestionario No. 2 (anexo 7) los expertos consideran que fue factible, ya que con la materialización de las fases, pasos y tareas propuestas se contribuyó a erradicar problemas relacionados con la organización del trabajo, presentes en el proceso estudiado, con incidencia en el óptimo uso de la fuerza de trabajo, además expresan que las técnicas utilizadas fueron las adecuadas, tomando en consideración las

características de los trabajos que se desempeñan en la entidad objeto de estudio, también consideran pertinente la aplicación de la propuesta en organizaciones pertenecientes a otros sectores con la adecuaciones correspondientes en las técnicas a aplicar en correspondencia con sus características ; lo que es corroborado por la calificación reflejada (muy adecuado) en el anexo No. 10.

### **Conclusiones parciales**

La aplicación y valoración del procedimiento propuesto permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico para realizar estudios de organización del trabajo, además le aportó a la entidad objeto de estudio los beneficios siguientes:

- Perfeccionar las formas organizativas existentes.
- Contribuir a la implantación de las Normas Cubanas del grupo de las 3000/2007, en lo referente a la organización del trabajo, pues la norma del sistema de gestión integrada del capital humano se implanta a través de procedimientos específicos para cada una de las variables que lo integran, entre ellas la OT.
- Contribuir a la aplicación de lo legislado en la Resolución No. 26/2006 del MTSS que define en su artículo cuatro: “cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo”.
- Contribuir al cumplimiento de los lineamientos de la política económica, trazados en los marcos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba dirigidos a solucionar problemas de la economía, al plantear como variante de solución para el desarrollo sostenible: “un uso eficiente del capital humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como, el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado” (Proyecto de lineamientos de la política económica y social, 2010).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Texto impreso. Proyecto de lineamientos de la política económica y social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2010, página 7.

## *Conclusiones*

---

### **Conclusiones:**

Como resultado de esta investigación, se arriba las conclusiones generales siguientes:

1. El perfeccionamiento de la organización de la dirección dentro del proceso de administración debe estar sustentado sobre la base de una adecuada organización de la producción y del trabajo.
2. Los resultados del diagnóstico realizado en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín evidencian la necesidad de realizar estudios para favorecer una adecuada organización del trabajo.
3. La aplicación del procedimiento propuesto en el proceso Atención a la población, en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín, posibilitó favorecer la adecuada organización del trabajo.
4. El procedimiento propuesto evidencia su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico a implementar en la entidad objeto de estudio para favorecer la adecuada organización del trabajo.

## *Recomendaciones*

---

### **Recomendaciones:**

Derivadas del estudio realizado se formulan las recomendaciones siguientes:

- 1- Continuar la aplicación del procedimiento propuesto en los restantes procesos que se llevan a cabo en la entidad objeto de estudio.
- 2- Dar seguimiento a los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el proceso atención a la población en la entidad.
- 3- Realizar un monitoreo periódico de los elementos generales que caracterizan los procesos y que evidencian problemas organizativos.
- 4- Proponer generalizar la implementación del procedimiento diseñado en otras entidades de similares características.
- 5- Incorporar los conocimientos y experiencias de esta investigación a la enseñanza en materia de organización del trabajo, de manera que sirva como base a otras investigaciones que se realicen en este campo.

### **Bibliografía.**

1. Alhama Belamaric, R. y otros (2001). Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
2. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com/>
3. Alhama Belamaric, R. (2003). Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo La Habana. Cuba. Enviado por email [proyinv@ceniai.inf.cu](mailto:proyinv@ceniai.inf.cu)
4. Alhama Belamaric, R. la coautoría de Francisco Alonso Arrastra y Tania Martínez Núñez, y la colaboración de René Fernández Luzúa y Loyda Velásquez Cabrera (2004). Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Cuba.
5. Amorós, E (2008). Texto digital. Comportamiento organizacional en busca de ventajas competitivas. Escuela de Economía Lambayeque. Perú.
6. Beer y otros (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Ministerio del trabajo y seguridad social.
7. Beer y otros (1999). Strategic Change: A New Dimension Of Human Resource Management. Harvard Business School. Boston.
8. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380 p.
9. Breve diccionario de la Lengua española. Tomo 2. La Habana. Editorial José Martí. 336 p.
10. Bustillo, C. (1988). Gestión de Recursos Humanos y la motivación de la persona, Revista Capital Humano, España. No. 73 p 17-28.
11. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
12. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría general de la administración. Segunda Edición en Español. Editorial Mc Graw Hill. México. 1p.

## *Bibliografía*

---

13. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México.
14. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 edición. Mc Graw-Hill, Colombia.
15. Cloke, K; Goldsmith, J (1996). ¡Gracias a Dios que es Lunes! Ediciones Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
16. Colectivo IEIT (2001). Texto impreso. Sistema de Dirección Fuerza de trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. MTSS. La Habana. Cuba.
17. Colectivo IEIT (2004). CD Instrumento metodológico para mejorar la organización y las condiciones de trabajo en las empresas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. MTSS. La Habana. Cuba.
18. Compendio de materiales extraídos del Libro: “El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional”, escrito por Goldsmith, J y Cloke, K. publicado en el 2002 por Jossey Bass – Wesley. Traducido por Portuondo Vélez, A para Curso de Maestría de PREGER. CETDIR. ISPJAE. Cuba, 2001.
19. Consejo de estado. Decreto Ley No. 252. Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano (SDGE).
20. Consejo de ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial.
21. Cuesta Santos, A (1999) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. Cuba.
22. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). Cuba.
23. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento; análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
24. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial Academia. La Habana. Cuba.
25. Davis, K; Werther, W. (1991). Administración de personal y Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México.

## *Bibliografía*

---

26. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Universidad de Holguín. Cuba.
27. Diccionario General de la Lengua Española (1997).
28. Enciclopedia Microsoft, Encarta (2007).
29. Enciclopedia Microsoft, Encarta (2008).
30. Feito Moreira, R. (2004). CD Libro de organización del trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. MTSS. La Habana. Cuba.
31. Feito Moreira, R. (s/a). Importancia de la organización del trabajo en el incremento de la productividad. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Enviado por email [felicia@mtss.cu](mailto:felicia@mtss.cu)
32. Gaceta Laboral (2007). Revista del MTSS. Edición especial. La Habana. Cuba. 37p.
33. García Vidal, G. (2006). Contribución teórico-profesional para la administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
34. García Gómez; López Pérez (1982). Economía del trabajo. Editorial Pueblo y educación.
35. Goldratt, M. (1995). La Carrera. Ediciones Castillo. México.
36. Goldratt, M. (1995). No fue la suerte. Ediciones Castillo. México.
37. Gómez Mejía, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial MC Graw-Hill Hispanoamérica, México.
38. González Almaguer, A. (2009). DelfoSoft elaborado en Excel. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" Holguín, Cuba.
39. González Rodríguez, L. (1979) Introducción al estudio de la economía del trabajo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
40. González Rodríguez, L. (1981). Problemas metodológicos de la organización científica del trabajo. Impreso en los talleres del CETSS.
41. González Rodríguez, L. (1997). La introducción de los principios básicos de la organización científica del trabajo en la economía. Editorial Ciencias Sociales, La Habana. Cuba.

## *Bibliografía*

---

42. González Rodríguez, L. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable Universidad de la Habana. Cuba. Texto digital enviado por email [argelia@citec.mtss.cu](mailto:argelia@citec.mtss.cu)
43. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios. España.
44. Harper y Lynch (1992). Estrategia Empresarial, Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
45. Huselid, M.A. (1997). The Impact of Human Resource Management Practices of Turnover. Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, vol.38 (3).
46. Infante Solórzano, X. (2010). Adaptación y aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad "Oscar Lucero Moya" CEGEM. Holguín. Cuba.
47. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana. Cuba.
48. Menguzzatto y Renau (1994). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel. España.
49. Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel. España.
50. Mintzberg, H. (1990) Diseño de organizaciones eficientes. Editorial "El Ateneo" Argentina.
51. Morales Cartaya, A. (2006). Modelo cubano para la Gestión integrada del capital Humano. Tesis en opción al grado científico doctor en ciencias técnicas. La Habana. Cuba.
52. Morales Cartaya, A. (2004). Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos. Revista Economía y Desarrollo No. 1/2004, La Habana. Cuba.
53. Mosher, C. F. y Cimmino, S (1961). Ciencias de la Administración. Editado por Rialpo S.A. Madrid. España.

## *Bibliografía*

---

54. MTSS (2009). Resolución No. 48 Calificador de ocupaciones técnicas del Ministerio de la Construcción. La Habana. Cuba.
55. MTSS (2006). Resolución No. 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
56. MTSS (2006). Resolución No. 28. Resolución sobre calificadoros de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
57. MTSS (2010). Resolución No. 35. Reglamento sobre el tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores disponibles e interrumpidos. La Habana. Cuba.
58. MTSS (2010). Resolución No. 36. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de plantillas de cargos. La Habana. Cuba.
59. Neffa, J C. (1998). Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Ed.Lumen. Buenos Aires. Argentina.
60. Nieves Julbe, A. (2008). La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
61. Koontz, H., Weirich, H. (1990). Elementos de administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba. 9 p.
62. Landino, E. (2008). Control Interno. Informe COSO, Monografía.58p. <http://www.monografia.com>
63. Oficina Nacional de Normalización (2007). Familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000. Primera edición. Ciudad de La Habana. Cuba.
64. Orlov, P. (1983). Economía del Trabajo. Tomo III, 1ra y 2da parte. Ciudad de la Habana. Cuba.
65. Ouchi, W. (1982). Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano, México. 55 p.
66. Páez, T; Gómez, L; Raydan, E. (1991). La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela. 127 p.
67. Portuondo Pichardo, F M. (1983). Economía de empresas industriales. Primera y segunda parte. Editorial pueblo y educación. Ciudad de la Habana. Cuba.
68. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed DEADE, Unión Europea. La Habana. Cuba.

## *Bibliografía*

---

69. S.a. (199- ). Administración. 5ta Edición. Primera parte. Editorial Felix Varela. La Habana. 29 – 59 p.
70. S.a. (199- ). Administración. 5ta Edición. Segunda parte. Editorial Felix Varela. La Habana. 333 – 437 p.
71. S.a. Experto en Gestión de Calidad en la Administración Pública. Módulo 1. Unidad 4. Versión 001- 2006. p. 1/31.
72. S.a. Experto en Gestión de Calidad en la Administración Pública. Módulo 2. Unidad 6. Versión 001- 2006.
73. S.a. (1984). Economía, organización y planificación de la producción industrial. Editora política. 2 t. La Habana, Cuba.
74. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
75. Texto impreso. Proyecto de lineamientos de la política económica y social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2010, 7p.
76. Schein, E. (1984). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. (S/Edit.) 26 p.
77. Schroeder, R. G (1992). Administración de operaciones. Mc. Graw Hill. México.
78. Stephen, R. (s/a). Comportamiento organizacional teoría y práctica. Séptima edición. Editorial Pretince Hall. San Diego State University Traducción: Deras Quiñones, A.
79. Stoner, J. A. F. (1995). Administración. 5ta Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.
80. Reyes, A. (1996). Administración por Objetivos. Editorial Limusa, S.A. de CV. México.
81. Rionda Ramírez, J.I. (2006). Cien conceptos básicos previos y propios de la administración científica. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/214/](http://www.eumed.net/libros/2006c/214/) Editado por eumed.net
82. 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.
83. Romero, M. (s/a) La empresa del mañana: retrato robot. RRHHmagazine.com

## *Bibliografía*

---

- enviado por email [argelia@citec.mtss.cu](mailto:argelia@citec.mtss.cu).
84. Velázquez Zaldívar, R. (1997). Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos. Tesis en opción al título de máster, ISPJAE. La Habana. Cuba.
  85. Velázquez Zaldívar, R; Delgado Pérez, E. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía. Universidad de Holguín. Cuba.
  86. Velázquez Zaldivar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis para optar por el Título doctor en ciencias. Habana. Cuba.
  87. Velázquez Zaldívar, R.; de Miguel Guzmán, M. y Marrero Fornaris, C. (2000). Monografía sobre gestión de los recursos humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería. Managua. Nicaragua.
  88. Werther, W; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
  89. Zayas Miranda, E. (1990). El proceso de las decisiones y solución de problemas. Monografía. Universidad "Oscar Lucero Moya" CEGEM. Holguín. Cuba.
  90. Zayas Miranda, E. (1998). El perfeccionamiento del sistema organizativo de la Universidad de Holguín, como vía para el incremento de la efectividad de la gerencia universitaria. Enrique Zayas Miranda y José Rodrigo Ricardo. Ponencia presentada a la primera conferencia internacional de gestión empresarial y administración pública. Ciudad de la Habana. Cuba. 12 p.
  91. Zayas Miranda, E. (2006). Administración. Material de apoyo bibliográfico para la asignatura: organización de la Maestría en dirección. Universidad "Oscar Lucero Moya" CEGEM. Holguín. Cuba.
  92. Zayas Miranda, E. (2008). La organización en las organizaciones. Monografía. Texto digital. Universidad "Oscar Lucero Moya" CEGEM. Holguín. Cuba.

**Anexo1. Encuesta para el diagnóstico de motivación por la organización del trabajo de los directivos.**

Con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la organización del trabajo (OT) en la entidad y con ello a la eficiencia y calidad del servicio, le solicitamos que conteste el siguiente cuestionario, lo cual será de gran valor. Muchas gracias.

Valore las afirmaciones que se muestran a continuación:

Marque con una X el nivel de frecuencia que usted considere adecuado tomando en consideración sus puntos de vistas y modos de actuación.

No	Afirmaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	La OT es una función básica para cumplir con éxito la misión empresarial.					
2	Los métodos y procedimientos de trabajo que llevan a cabo mis subordinados para realizar su trabajo son comprensibles y prácticos.					
3	Entiendo que el perfeccionamiento de la OT es un aspecto esencial para contribuir a elevar la eficiencia en la prestación del servicio.					
4	Con frecuencia hago sugerencias para mejorar la OT.					
5	Ante la aparición de deficiencias relacionadas con la OT promuevo la realización de estudios del trabajo para darle solución.					
6	Los métodos y procedimientos de trabajo que llevan a cabo mis subordinados para realizar su trabajo pueden perfeccionarse a través de estrategias.					
7	Participo cuando se realizan estudios del trabajo.					
8	Para la toma de decisiones tengo en cuenta el resultado de estudios de OT realizados.					
9	Evalúo la aplicación de las medidas derivadas de los estudios de OT.					
10	Promuevo que se realicen estudios del trabajo de manera sistemática.					

**Anexo 2. Encuesta para el diagnóstico de motivación por la organización del trabajo de los trabajadores.**

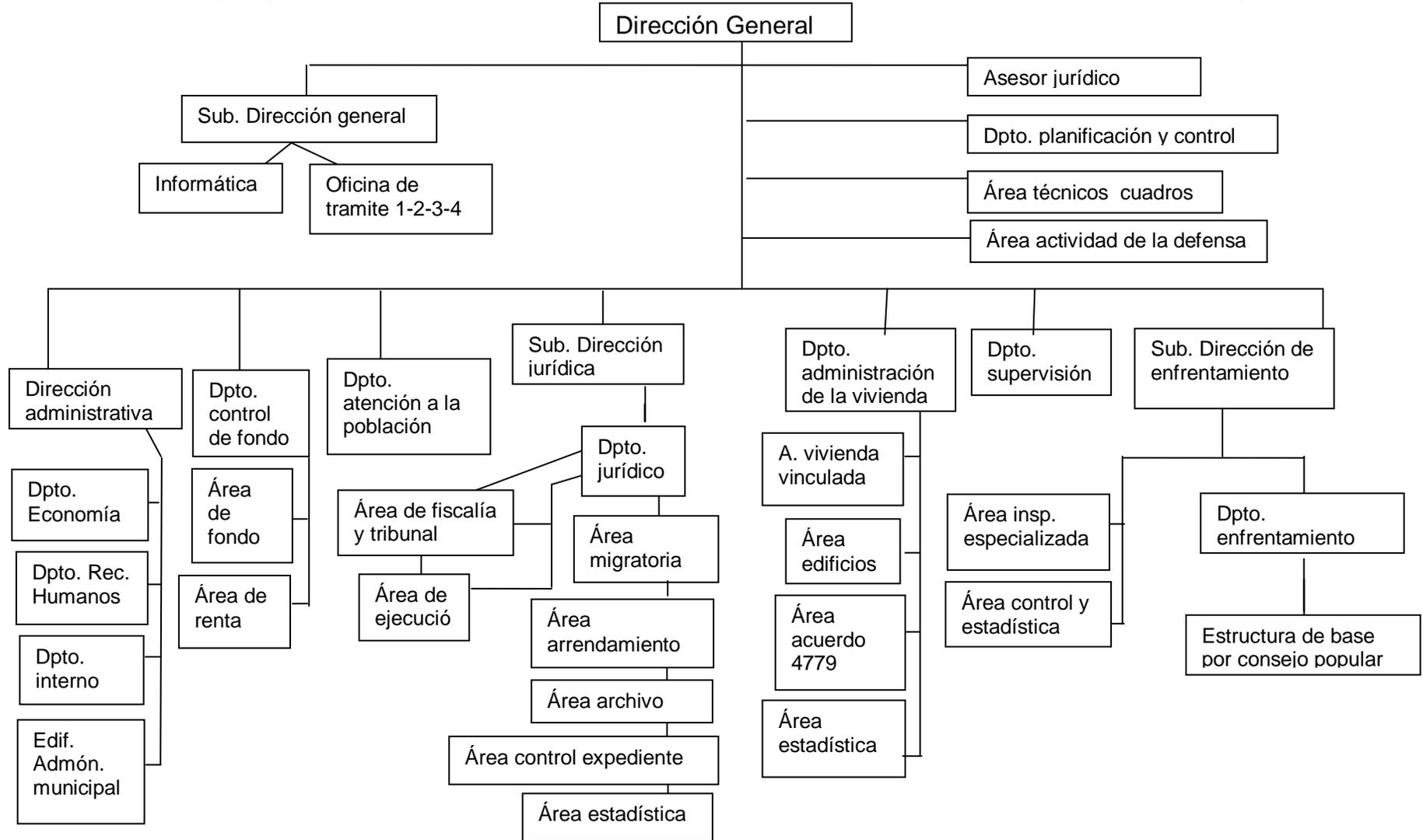
Con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la organización del trabajo (OT) en la entidad y con ello a la eficiencia y calidad del servicio, le solicitamos que conteste el siguiente cuestionario, lo cual será de gran valor. Muchas gracias.

Valore las afirmaciones que se muestran a continuación:

Marque con una X el nivel de frecuencia que usted considere adecuado tomando en consideración sus puntos de vistas y modos de actuación

No	Afirmaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El perfeccionamiento de la OT es un aspecto esencial para facilitar mi trabajo.					
2	Participo en las decisiones que se toman en mi área respecto a problemas relacionados con la OT.					
3	Los métodos y procedimientos de trabajo que llevo a cabo para realizar mi labor en el puesto son comprensibles y prácticos.					
4	La OT es una función básica para cumplir con éxito la misión empresarial.					
5	Puedo tomar decisiones cuando considero que la OT posee deficiencias.					
6	En mi área de trabajo hago sugerencias para mejorar la OT.					
7	En mi área se realizan acciones encaminadas a la eliminación de deficiencias relacionadas con la OT.					
8	La OT, en mi organización, es considerada una tarea de vital.					
9	Ante la aparición de deficiencias relacionadas con la OT, lo comunico urgentemente, ya que estoy convencido de que se tratará de darle solución.					
10	Perfecciono sistemáticamente el método que empleo para desempeñar mi labor.					

Anexo 3. Organigrama que representa la estructura de la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín



**Anexo 4. Criterio de expertos.**

Ronda No. 1

Compañero(a):

En el CEGEM de la Universidad de Holguín se desarrolla un trabajo investigativo sobre el tema “Procedimiento para el estudio y mejoramiento de la organización del trabajo (OT). Aplicación en la DMV de Holguín”. Usted ha sido seleccionado como posible experto a los efectos de valorar la factibilidad del aporte que se hace. Se necesita que responda las preguntas siguientes antes de realizarle la consulta.

1. Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ . Formación Profesional: \_\_\_\_\_ .

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_ . Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_ .

Años de experiencia laboral en relación con la actividad de OT: \_\_\_\_\_ .

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ . Formación docente: \_\_\_\_\_ .

2. Marque con una X en la siguiente tabla, el valor que usted considera se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema en cuestión y tenga que el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. A continuación se le solicita que valore el grado de influencia que han tenido diversas fuentes, en el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Para ello marque con una X el grado de influencia de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes.		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
Análisis teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajo de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado actual del problema			
Su intuición.			

Muchas gracias.

**Anexo 5. Coeficiente de competencia de los expertos.**

Expertos	Kc	Ka	0.5(Kc+Ka)	A	M	B
1	0.90	1.0	0.95	X		
2	0.80	0.80	0.80		X	
3	0.90	0.70	0.80		X	
4	0.60	0.80	0.70		X	
5	0.70	0.80	0.75		X	
6	0.90	1.0	0.95	X		
7	0.90	0.90	0.90	X		
8	0.80	0.90	0.85	X		
9	0.80	0.80	0.90	X		
10	0.80	1.0	0.90	X		
11	0.70	0.80	0.75		X	
12	0.90	1.0	0.90	X		
13	0.90	1.0	0.95	X		
14	0.60	0.80	0.70		X	
15	0.70	0.80	0.75		X	
16	0.90	1.0	0.95	X		
17	0.80	0.80	0.90	X		

$K = 0.5 (Kc + Ka)$  donde: Kc → coeficiente de conocimiento.

Ka → coeficiente de argumentación.

K → coeficiente de competencia.

Y para:  $0.8 < K < 1.0$  → Alto.

$0.5 < K < 0.8$  → Medio

$K < 0.5$  → Bajo.

**Anexo 6. Cuestionario No.1, consulta a expertos.**

Ronda No. 2 y 3. Valoración del procedimiento propuesto.

1. Emita su criterio sobre la propuesta realizada.

- Muy adecuado..... MA
- Bastante adecuado..... BA
- Adecuado..... A
- Parcialmente adecuado... PA
- Inadecuado..... I

No	Aspectos sometidos a consideración	MA	BA	A	PA	I
1	Fase I del procedimiento propuesto, considero es:					
2	Fase II del procedimiento propuesto, considero es:					
3	Fase III del procedimiento propuesto, considero es:					
4	Fase IV del procedimiento propuesto, considero es:					
5	Fase V del procedimiento propuesto, considero es:					
6	La aplicación de la propuesta en organizaciones pertenecientes a otros sectores con las adecuaciones correspondientes en las técnicas a aplicar en correspondencia con sus características, considero es:					
7	El procedimiento propuesto permite perfeccionar las formas organizativas existentes de manera:					
8	Considero que el procedimiento propuesto es:					

2. Respecto a las fases, pasos y tareas sugiere incluir alguna más:

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

En caso afirmativo haga la propuesta:

---

---

*Anexos*

---

---

3. Modificaría alguna de las fases, pasos y tareas incluidas en la propuesta.

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Especifique cuál modificaría y como:

---

---

---

---

---

---

4. Si tiene algún criterio respecto a alguno de las fases, pasos y tareas, expréselo:

---

---

---

---

---

---

5. Exprese cualquier opinión que usted considera oportuna:

---

---

---

---

---

---

Muchas gracias.

**Anexo 7. Cuestionario No.2, consulta a expertos.**

Ronda No. 4. Valoración de la aplicación.

1. Emita su criterio sobre la aplicación realizada.

- Muy adecuado..... MA
- Bastante adecuado..... BA
- Adecuado..... A
- Parcialmente adecuado... PA
- Inadecuado..... I

No	Aspectos sometidos a consideración	MA	BA	A	PA	I
1	Considero que la aplicación de la Fase I es:					
2	Considero que la aplicación de la Fase II es:					
3	Considero que la aplicación de la Fase III es:					
4	Considero que la aplicación de la Fase IV es:					
5	Considero que la aplicación de la Fase V es:					
6	El perfeccionamiento de las formas organizativas existentes derivado de la aplicación es:					
7	Tomando en consideración las características de los trabajos que se desempeñan en la entidad objeto de estudio considero que las técnicas utilizadas son:					
8	Considero que la aplicación en general es:					

2. Expresar cualquier opinión que usted considere oportuna:

---

---

---

---

Muchas gracias.

## Anexos

---

### Anexo 8. Tabulación de los datos del criterio de expertos.

Cuestionario No 1 / Ronda No. 2.

Tabla I Matriz de frecuencia absoluta

Aspectos	MA	BA	A	PA	I	TOTAL
A 1	11	2	4	0	0	17
A 2	9	7	1	0	0	17
A 3	8	6	3	0	0	17
A 4	2	3	10	2	0	17
A 5	2	1	11	3	0	17
A 6	13	3	1	0	0	17
A7	10	5	2	0	0	17
A8	13	4	0	0	0	17

Tabla II Matriz de frecuencia absoluta acumulada

Aspectos	MA	BA	A	PA	I
A 1	11	13	17	17	17
A 2	9	16	17	17	17
A 3	8	14	17	17	17
A 4	2	5	15	17	17
A 5	2	3	14	17	17
A 6	13	16	17	17	17
A7	10	15	17	17	17
A8	13	17	17	17	17

Tabla III Inverso de frecuencia absoluta acumulada

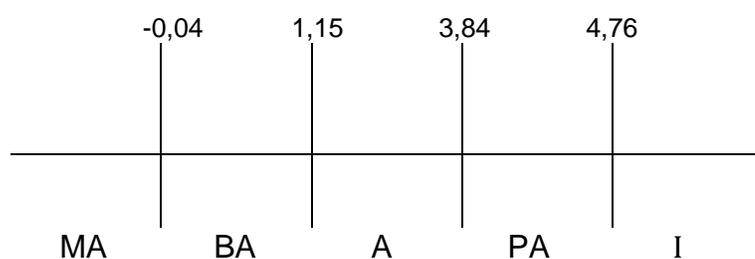
Aspectos	MA	BA	A	PA
A 1	0,6471	0,7647	1,0000	1,0000
A 2	0,5294	0,9412	1,0000	1,0000
A 3	0,4706	0,8235	1,0000	1,0000
A 4	0,1176	0,2941	0,8824	1,0000
A 5	0,1176	0,1765	0,8235	1,0000
A 6	0,7647	0,9412	1,0000	1,0000
A7	0,5882	0,8824	1,0000	1,0000
A8	0,7647	1,0000	1,0000	1,0000

## Anexos

Tabla IV Matriz de valores percentiles (determinación de los puntos de corte)

Aspectos	MA	BA	A	PA	SUMA	P	N-P
A 1	0,37	0,72	4,76	4,76	10,63	2,65	-0,71
A 2	0,07	1,56	4,76	4,76	11,17	2,79	-0,84
A 3	-0,07	0,92	4,76	4,76	10,39	2,59	-0,65
A 4	-1,18	-0,54	1,18	4,76	4,22	1,05	0,88
A 5	-1,18	-0,92	0,92	4,76	3,58	0,89	1,04
A 6	0,72	1,56	4,76	4,76	11,82	2,95	-1,01
A7	0,22	1,18	4,76	4,76	10,94	2,73	-0,79
A8	0,72	4,76	4,76	4,76	15,02	3,75	-1,81
Puntos corte	-0,04	1,15	3,84	4,76	77,80	N= 1,94	

Rayo numérico con los valores de escala de los límites de la categoría



Conclusiones generales

Aspectos	MA	BA	A	PA
A 1	X			
A 2	X			
A 3	X			
A 4		X		
A 5		X		
A 6	X			
A7	X			
A8	X			

**Anexo 9. Tabulación de los datos del criterio de expertos.**

Cuestionario No 2 / Ronda No. 3.

Tabla I Matriz de frecuencia absoluta

<b>Aspectos</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
A 1	12	5	0	0	0	17
A 2	10	6	1	0	0	17
A 3	11	5	1	0	0	17
A 4	13	3	1	0	0	17
A 5	13	2	2	0	0	17
A 6	10	4	3	0	0	17
A7	11	3	3	0	0	17
A8	12	3	2	0	0	17

Tabla II Matriz de frecuencia absoluta acumulada

<b>Aspectos</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
A 1	12	17	17	17	17
A 2	10	16	17	17	17
A 3	11	16	17	17	17
A 4	13	16	17	17	17
A 5	13	15	17	17	17
A 6	10	14	17	17	17
A7	11	14	17	17	17
A8	12	15	17	17	17

Tabla III Inverso de frecuencia absoluta acumulada

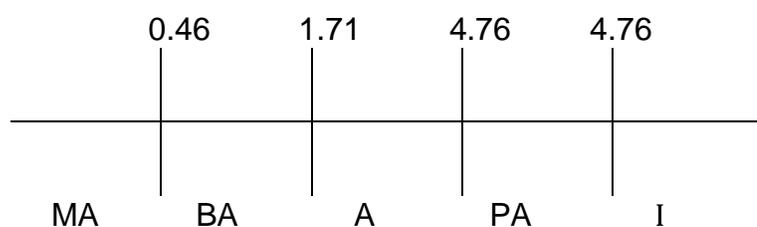
<b>Aspectos</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>
A 1	0,7059	1,0000	1,0000	1,0000
A 2	0,5882	0,9412	1,0000	1,0000
A 3	0,6471	0,9412	1,0000	1,0000
A 4	0,7647	0,9412	1,0000	1,0000
A 5	0,7647	0,8824	1,0000	1,0000
A 6	0,5882	0,8235	1,0000	1,0000
A7	0,6471	0,8235	1,0000	1,0000
A8	0,7059	0,8824	1,0000	1,0000

## Anexos

Tabla IV Matriz de valores percentiles

Aspectos	MA	BA	A	PA	SUMA	P	N-P
A 1	0,54	4,76	4,76	4,76	14,84	3,71	-1,36
A 2	0,22	1,56	4,76	4,76	11,32	2,83	-0,48
A 3	0,37	1,56	4,76	4,76	11,47	2,86	-0,52
A 4	0,72	1,56	4,76	4,76	11,82	2,95	-0,61
A 5	0,72	1,18	4,76	4,76	11,44	2,86	-0,51
A 6	0,22	0,92	4,76	4,76	10,68	2,67	-0,32
A7	0,37	0,92	4,76	4,76	10,84	2,71	-0,36
A8	0,54	1,18	4,76	4,76	11,26	2,81	-0,47
Puntos corte	0,46	1,71	4,76	4,76	93,71	N= 2,34	

Rayo numérico con los valores de escala de los límites de la categoría



Conclusiones generales

Aspectos	MA	BA	A	PA
A 1	X			
A 2	X			
A 3	X			
A 4	X			
A 5	X			
A 6	X			
A7	X			
A8	X			

## Anexos

---

### Anexo 10. Tabulación de los datos del criterio de expertos.

Cuestionario No 2 / Ronda No. 4.

Tabla I Matriz de frecuencia absoluta

Aspectos	MA	BA	A	PA	I	TOTAL
A 1	14	2	1	0	0	17
A 2	9	6	2	0	0	17
A 3	8	9	0	0	0	17
A 4	10	6	1	0	0	17
A 5	11	4	2	0	0	17
A 6	11	5	1	0	0	17
A7	7	10	0	0	0	17
A8	12	4	1	0	0	17

Tabla II Matriz de frecuencia absoluta acumulada

Aspectos	MA	BA	A	PA	I
A 1	9	15	17	17	17
A 2	8	17	17	17	17
A 3	10	16	17	17	17
A 4	11	15	17	17	17
A 5	11	16	17	17	17
A 6	7	17	17	17	17
A7	12	16	17	17	17
A8	14	16	17	17	17

Tabla III Inverso de frecuencia absoluta acumulada

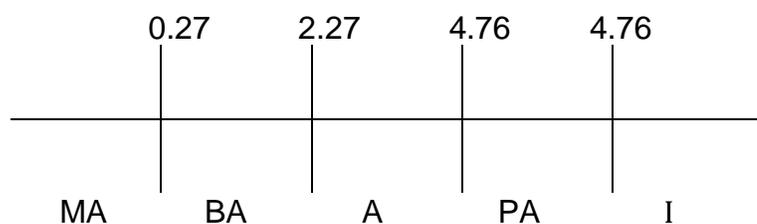
Aspectos	MA	BA	A	PA
A 1	0,5294	0,8824	1,0000	1,0000
A 2	0,4706	1,0000	1,0000	1,0000
A 3	0,5882	0,9412	1,0000	1,0000
A 4	0,6471	0,8824	1,0000	1,0000
A 5	0,6471	0,9412	1,0000	1,0000
A 6	0,4118	1,0000	1,0000	1,0000
A7	0,7059	0,9412	1,0000	1,0000
A8	0,8235	0,9412	1,0000	1,0000

## Anexos

Tabla IV Matriz de valores percentiles

Aspectos	MA	BA	A	PA	SUMA	P	N-P
A 1	0,07	1,18	4,76	4,76	10,79	2,69	-0,28
A 2	-0,07	4,76	4,76	4,76	14,23	3,55	-1,14
A 3	0,22	1,56	4,76	4,76	11,32	2,83	-0,41
A 4	0,37	1,18	4,76	4,76	11,10	2,77	-0,35
A 5	0,37	1,56	4,76	4,76	11,47	2,86	-0,45
A 6	-0,22	4,76	4,76	4,76	14,08	3,52	-1,10
A7	0,54	1,56	4,76	4,76	11,64	2,91	-0,49
A8	0,92	1,56	4,76	4,76	12,03	3,00	-0,59
Puntos corte	0,27	2,27	4,76	4,76	96,68	N= 2,41	

Rayo numérico con los valores de escala de los límites de la categoría



Conclusiones generales

Aspectos	MA	BA	A	PA
A 1	X			
A 2	X			
A 3	X			
A 4	X			
A 5	X			
A 6	X			
A7	X			
A8	X			