

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Título: Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo.

Autora: Liudmila Blaya Borges

Tutor: Lic. Guillermo Perdomo González

2016

Dedicatoria

El presente Trabajo de Diploma se lo dedico principalmente a mis adorados padres Martha y Rubén por todo el apoyo y dedicación que me brindaron no solo en transcurso de mi carrera sino de mi vida y porque indudablemente sin ellos no lo hubiese logrado, a mi abuelo Renaul que aunque no se encuentra entre nosotros en estos momentos estuviera muy feliz por mi logro, al resto de la familia que constituyeron un eslabón fundamental durante todo este tiempo, a mis amistades Adis y Taihimi, por estar siempre a mi lado y brindarme toda su confianza, y a mi novio Karel por darme todo el amor y la fuerza para seguir adelante.

Agradecimiento

Quisiera agradecer sobre todas las cosas a mis padres Martha y Rubén por ser lo más grande ypreciado para mí, por nunca dejarme sola, por todo el amor y cariño que me brindan, y a mi mamá que aunque en estos momentos se encuentra muy lejos de mi cumpliendo una misión internacionalista, hace todo lo posible para que yo pueda seguir adelante eliminado los inconvenientes que puedan surgir en mi camino, por eso para ellos este trabajo porque es de ellos también. A mi hermano Renaul, a mi tía Bárbara, Liset, Alfre, a mis primas y primos, a mis abuelos en especial a Celinelda por ser mi segunda madre y estar siempre a mi lado, en general a toda mi familia por acompañarme y darme todo su apoyo para lograr mis sueños y siempre estar pendiente de mí.

A mi queridísimo novio Karel por acompañarme en cada instante, por todo el amor que me brinda y ser parte de esta etapa de mi vida tan importante, además de su forma incondicional conmigo y estar junto a mí en cada paso que doy.

A todas mis amistades, en especial a Adis y Tahimí por brindarme su mano y estar presente en cada momento sobre todo

en los más difíciles de mi vida, a sus familias por abrirme las puertas de su casa y recibirme como a uno más de ellos, a Lisandra porque aunque nos encontremos lejos siempre está presente dentro de mí, y a todos los compañeros de cuarto y del aula por brindarme su ayuda y hacerme reír durante todo este tiempo.

Al magnifico claustro de profesores de nuestra carrera que hicieron posible mi formación académica.

A todos muchas gracias.

RESUMEN

En el mundo actual se percibe al capital humano como factor fundamental dentro de las organizaciones, a causa de la importancia que se le otorga a la competitividad y capacidad del talento humano para el logro de resultados satisfactorios. Es por ello que la presente investigación se desarrolló en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo específicamente en el organopónico el Manguito con el objetivo de conocer en qué estado se encuentra la organización del trabajo en la entidad y si se cuenta con la fuerza laboral necesaria para el incremento de los niveles de producción en el cultivo de hortalizas y vegetales para un mayor consumo de la población. Para esto se aplicó de manera parcial el procedimiento de Nieves Julbe (2008) para realizar estudios de organización de trabajo, donde se aplicaron métodos y técnicas como la revisión documental, entrevistas a directivos y trabajadores, la aplicación de encuestas y la observación directa en el área objeto de estudio, contribuyendo a la determinación del problema principal, el análisis de sus causas y la proyección de las posibles soluciones. Los resultados obtenidos luego de haber aplicado el procedimiento, posibilitaron la obtención de una nueva propuesta de plantilla teniendo en cuenta la carga de trabajo dentro del organopónico analizado, además de detectar los problemas que más inciden en la organización, haciéndose imprescindible la generación de soluciones que permita elevar rendimiento y el desempeño de la entidad.

ABSTRACT

In the current world it is perceived to the human capital as fundamental factor inside the organizations, because of the importance that is granted to the competitiveness and capacity of the human talent for the achievement of satisfactory results. For that reason the present investigation was developed specifically in the company Agroforestal of Sagua of Tánamo in the grange El Manguito with the objective of knowing about the organization of the work in the entity and if it is had the necessary labor force for the increment of the production levels in the cultivation of vegetables for the population's bigger consumption. For this Nieves Julbe's procedure (2008) to carry out studies of work organization, where methods were applied and technical as the documental revision, interviews to directive and workers, the application of surveys and the direct observation in the area study object, contributing to the determination of the main problem, the analysis of their causes and the projection of the possible solutions. The results obtained after having applied the procedure, facilitated the obtaining of a new insole proposal keeping in mind the work load inside the analyzed grange, besides detecting the problems that more they impact in the organization, becoming indispensable the generation of solutions that it allows to elevate yield and the acting of the entity.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1 La gestión del capital humano. Definición y objetivos.	5
1.1.2 Rasgos y tendencias actuales de la gestión del capital humano.....	7
1.2 La organización del trabajo. Definiciones y elementos fundamentales.	8
1.2.1 Objetivo e importancia de la organización del trabajo.	11
1.2.2 La organización del trabajo en Cuba	12
1.3 Análisis de los procedimientos para la aplicación del estudio de organización del trabajo	14
1.4 La organización del trabajo como eslabón fundamental dentro del Ministerio de la Agricultura en Cuba.....	22
1.4.1 La organización del trabajo dentro de la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo.	24
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	26
Fase 1. Preparación	27
Fase 2. Caracterización de la organización.....	28
Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el objeto de estudio	35
Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones.....	45
Fase 5. Seguimiento.....	47
Valoración económica, social y medioambiental	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector agrícola en Cuba sufre muchos cambios pues se enfrenta a una serie de desafíos y retos debido a la carencia de recursos materiales, financieros y por las nuevas exigencias sociales, trayendo consigo la necesidad de poseer en las entidades una fuerza de trabajo con la experiencia, habilidades, capacidad y sobre todo los conocimientos necesarios para desarrollar las tareas asignadas, ya que la actividad agrícola en los momentos actuales pudiera convertirse en el eslabón fundamental del desarrollo de nuestra economía satisfaciendo con efectividad las demandas que se puedan presentar.

Para lograr materializar lo antes mencionado es necesario que todas las empresas conozcan que la organización del trabajo es la encargada de integrar los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), y cuya mejora se sustenta en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos, perfiles de cargo y al incremento del valor agregado, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. Por su importancia, la organización del trabajo busca relacionar de la mejor forma la técnica y las personas en cualquier proceso garantizando el uso más efectivo de los recursos materiales y laborales, así como el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo. Este constituye un objetivo fundamental de la economía para elevar la eficiencia y alcanzar el desarrollo económico del país, en este sentido el hombre se muestra como el actor principal para poder lograr un aumento de la productividad en instituciones agropecuarias. Para su mejor comprensión se han llevado a cabo varios estudios y análisis los cuales han sido investigado por varios autores, trazándose procedimientos para ello, entre los que se puede nombrar Velázquez Zaldívar (1996), la Resolución No. 26: 2006, el de las familias de las Normas Cubanas del grupo de las 3000: 2007, De Miguel de Guzmán (2007), y Nieves Julbe (2008).

Sobre la base de lo referido anteriormente, la búsqueda de la eficiencia para alcanzar peldaños superiores en el desarrollo centra el espíritu de las

transformaciones, de la política económica y social que vive Cuba. “La agricultura cubana apuesta por su perfeccionamiento, y este tiene que abarcar el mayor por ciento de las soluciones a los problemas que existen en la actualidad”, (Rodríguez Pérez, 2015). Nuestro país posee uno de los recursos más valiosos para el desarrollo del sector agrícola: la tierra, y aunque se apuesta para su perfeccionamiento no se están explotando al máximo las capacidades con que se cuenta para trabajar en esta área.

La empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAG) no está exenta a esta situación que impera en el país; y es por ello que el organopónico el Manguito siente la necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo debido al bajo rendimiento en la producción de hortalizas y vegetales, por lo que se realizó la presente investigación. Dicho organopónico venía presentando síntomas que limitan el mejor desempeño de la entidad reconocidos por la alta dirección, entre los cuales se pueden citar de forma general:

1. Se evidencia la escasez de equipamiento y medios básicos de trabajo
2. Actualmente las condiciones de trabajo en el organopónico son desfavorables
3. No se cuenta con el personal suficiente para realizar todas las actividades de producción

Lo analizado hasta el momento constituye la situación problemática en consecuencia a lo anteriormente planteado. La presente investigación parte del siguiente **problema profesional**: ¿Cómo realizar un estudio de organización del trabajo en el organopónico el Manguito de la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo?

El **objeto de estudio** la organización del trabajo.

Para dar solución al problema se plantea como **objetivo general** de esta investigación: aplicar parcialmente un procedimiento que permita realizar un estudio de organización del trabajo en el organopónico el Manguito perteneciente a la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantearon como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico de la investigación vinculada a la gestión de capital humano, específicamente al subsistema organización del trabajo y su evolución

en Cuba, su necesidad e importancia, teniendo en cuenta los elementos más significativos para la realización del estudio

2. Analizar los procedimientos para realizar un estudio de organización del trabajo, teniendo en cuenta las características de la entidad

3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado para realizar el estudio de la organización del trabajo en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo
El **campo de acción** lo constituye la organización del trabajo en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo.

Para dar solución al problema se plantea como **idea a defender**: si se realiza un estudio de organización del trabajo en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo, se podrá contribuir a la mejora de sus resultados.

Para desarrollar este trabajo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, herramientas y técnicas de la Ingeniería Industrial asociadas a este tipo de investigación, tales como:

Métodos teóricos

- Histórico-lógico en el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos de organización del trabajo.
- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada.

Métodos empíricos:

Empleos de procedimientos para:

- Revisión documental y bibliográfica
- Consulta y análisis de documentos para la captación de información
- Observaciones directas
- Entrevistas
- Tormentas de ideas
- Muestreo por observaciones instantáneas
- La utilización de software profesional Medtrab, y herramientas del paquete de Microsoft Office

La investigación realizada se estructuró de la siguiente manera: capítulo I, el cual contiene el marco teórico práctico referencial; capítulo II que abarca la aplicación parcial del procedimiento en la entidad objeto de estudio, así como la

valoración económica, social y medioambiental que puede generar la investigación; además se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; así como la bibliografía consultada y los anexos como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se abordarán los fundamentos teóricos principales que sirven de apoyo al desarrollo de la investigación. Se hace referencia a diversos conceptos relacionados con la organización del trabajo, donde se hace alusión a procedimientos para desarrollar los estudios de organización del trabajo.

1.1 La gestión del capital humano. Definición y objetivos.

Para los finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del capital humano han cobrado una gran notabilidad, siendo cada vez más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de capital humano se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones a nivel global. La Gestión del Capital Humano (GCH) hoy en día desempeña un importante papel en la dirección empresarial en todos los países del mundo contemporáneo, sin duda alguna los cambios a los que se enfrenta el mundo actual reclaman las actitudes y las estrategias internas de las empresas, de ahí que consista en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, pues en la organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Muchos investigadores¹ han desarrollado aportes conceptuales y criterios propios referentes al tema, pero de manera general consideran a la GCH como: “un sistema complejo, estratégico, sistémico y participativo que integrado por un conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas, provee a la organización en todo momento un capital humano necesario, con altos niveles de motivación, compromiso y con las competencias requeridas para llevar a un término exitoso la estrategia organizacional actual y futura, a partir del entorno legal vigente; con el objetivo de lograr beneficio individual, empresarial y social, sobre la base del aumento de las competencias laborales, los niveles de desempeño y la productividad del trabajo”.

¹Beer, (1989); Zayas Agüero (2002); Marrero Fornaris (2002); Ronda Pupo (2003); García Vidal (2005); Norma Cubana 3000 – Vocabulario (2007); Morales Cartaya (2009), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010)

Y es que la GCH, como plantea Chiavenato, (1993) significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Como se puede apreciar en su evolución histórica, la actividad del capital humano tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica.

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables, que tienden a que la función del capital humano se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados, es por ello que nuestro país no se queda exento de esto pues según Morales Cartaya, A (2007), atendiendo al contexto socioeconómico cubano, capital humano es el “Conjunto de conocimientos, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.

El factor humano en las organizaciones es el motor impulsor de las mismas, es el corazón y su razón de funcionamiento, en la última década ha sido de vital importancia para la mejora continua de grandes y pequeñas empresas, su desempeño en el mercado ha marcado pautas a seguir en la labor que realizan. Es por ello que en las organizaciones, la gestión del capital humano abarca objetivos fundamentales como:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con el capital humano disponible

La gestión del capital humano se encarga del bienestar de los trabajadores en las organizaciones, de satisfacer sus necesidades en pos de mejorar su rendimiento laboral y a la vez su productividad en la tarea que ejecutan

logrando así beneficiar las metas que se proponen las empresas. También se encarga de crear un sistema de evaluación del desempeño valorando cuantitativa y cualitativamente el trabajo del personal para erradicar la existencia de problemas y desviaciones en cuanto al control de los empleados, la integración de los mismos a la organización, a su vez identifica las necesidades de formación y capacitación con las que se busca adecuar a un trabajador para el cumplimiento de varias labores.²

1.1.2 Rasgos y tendencias actuales de la gestión del capital humano.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el “activo” más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el capital humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Es por esta razón, que la GCH constituye una vía esencial para poder alcanzar de una forma coherente, consistente e integral, sus necesidades, de manera que el capital humano perciba que es la fuente más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Además es fundamental conocer sus potencialidades y competencias, para desarrollarlas, contar con ellas cuando sea necesario, hacerlas una reserva de la entidad y convertir esta disponibilidad para el crecimiento del individuo que, a su vez hará crecer la organización.³

Estos rasgos y tendencias fundamentales, pueden plantearse de la siguiente forma (Cuesta Santos, A 2010):

1. El capital humano, a inicios del siglo XXI, se convertirá en el recurso competitivo más importante de una organización;
2. La actual gestión estratégica de capital humano requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias;

²Citado por: Martínez López, N.2014

³Citado por: Silva Mora, D. 2015

3. Se considera la GCH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización;
4. La gestión estratégica de capital humano aboga por sistemas de GCH, y estos a su vez por modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad;
5. La formación de capital humano es una inversión y no un costo; cuya gestión es determinante en el accionar de la GCH expresada en las competencias alcanzadas por las personas dentro de la empresa;
6. La GCH ha superado el taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación de los trabajadores en todas sus actividades;
7. La GCH demanda ser concebida con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo, y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas; y
8. Lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones es el desafío primordial de la GCH, con un sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Las tendencias actuales en la GCH abogan por un profesional calificado, del cual es necesario conocer sus características personales (carácter, motivaciones, intereses) para adaptarse a la cultura de la organización. Se debe explorar además sus potencialidades, para desarrollarlas y disponer de ellas, como reservas de la entidad, esta disponibilidad no debe ser unidireccional sino también fuente de crecimiento para el individuo, lo que con llevará al propio desarrollo de la organización.⁴

1.2 La organización del trabajo. Definiciones y elementos fundamentales.

En la actualidad la organización del trabajo se ha tornado una necesidad para el creciente desarrollo de las organizaciones debido a que compone la gestión más eficiente de las entidades y constituye un sistema en las bases del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, aunque este término no cuenta con una única definición.

Se considera la organización del trabajo, en el Decreto Ley No. 281/2007, como la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos

⁴ Citado por: Aguilera García, L. 2015

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.

Por otra parte en la norma cubana NC 3000:2007 se define a la organización del trabajo como el proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, con los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con los niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y de los trabajadores.

“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.” (Nieves Julbe, A 2008).

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (BGPE) en su 2da. versión expresa: “al organización del trabajo tiene un notable papel en el crecimiento incesante de la eficiencia empresarial, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de las personas, de los recursos materiales y medios de trabajo en el proceso productivo. La organización del trabajo integra al personal con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y la empresa) para trabajar racional y armónicamente, 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.”

Mediante la comprensión de estos conceptos se muestra a la organización del trabajo como la integración de varios elementos en un sistema, considerando la

integralidad en su forma y alcance, puntualizándola como garantizadora en el perfeccionamiento de todos los procesos que se ponen en práctica en las empresas hoy en día.

Cuando se realiza una buena organización del trabajo se logra elevar sin dudas la productividad del trabajo que a su vez se traduce en su eficacia, su rendimiento, la medida que un trabajo dado, se convierte en una cantidad determinada de bienes materiales, la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dada, una mayor o menor cantidad de valores de uso, o sea, es un indicador de la efectividad de la actividad productiva (Marsán Castellanos, J 2010)

El perfeccionamiento de la organización del trabajo está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con 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.) Rivas Góngora, 2007 plantea en el procedimiento para la realización del estudio de organización del trabajo, que tiene como referencia la Resolución 26 del 2006 del MTSS, los estudios de la organización del trabajo se deben realizar a partir de siete elementos fundamentales:

- División y cooperación del trabajo
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Organización y servicio al puesto de trabajo
- Medición y normación del trabajo
- Condiciones de trabajo
- Disciplina laboral
- Organización de los salarios

Estos elementos no se pueden ver de forma independiente, se encuentran relacionados entre sí, el análisis de uno de ellos conlleva al análisis del resto. Una adecuada política de medida de trabajo asegura que no existe ninguna faceta de la gestión de la empresa que pueda prescindir de una correcta organización y a la vez la determinación de los tiempos de ejecución de las distintas operaciones que en ella se desarrollan.

1.2.1 Objetivo e importancia de la organización del trabajo.

La organización del trabajo es un factor de gran importancia para el incremento de los volúmenes, y calidad de la producción; a partir, del aumento de la productividad, y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y clientes. En la sociedad socialista, el aumento de la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo primordial; satisfacer las crecientes necesidades de la población, dentro de una política de desarrollo sostenible. Por tanto, el incremento de la productividad es la vía más adecuada en el país, para lograr este objetivo.

La organización del trabajo, para el incremento sostenido de la productividad, contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone; sin embargo, hay elementos que no requieren de grandes inversiones, dependen más de la inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo laboral; que de recursos materiales y financieros. Es precisamente ahí, donde la dirección económica y política de la revolución, orienta redoblar esfuerzos, adoptando medidas técnico organizativas, para el logro de los objetivos siguiente:

1. Reducir la duración del ciclo de producción
2. Mejorar la utilización del capital humano
3. Incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico
4. Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo
5. Mejorar la calidad en el resultado de la producción o servicio
6. Disminuir los costos
7. Aumentar la productividad del trabajo

Las ideas hasta aquí expresadas, son reflejo de las orientaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT), en el empeño de promover que las empresas realicen estudios de organización del trabajo.

“...Los estudios de organización del trabajo se basan en los principios siguientes:

- a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad

b) Sistemática, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad

c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.”

La interpretación que hace el autor de los principios expuestos en la Resolución Nro. 26: 2006 obedece a la coincidencia con especialistas del IEIT sobre la importancia de la organización del trabajo; los cuales plantean llevar a cabo lo que está propuesto en los diversos documentos normativos y resoluciones, diversificando las aplicaciones acorde a la heterogeneidad de situaciones presentes en las empresas.

El empleo, con toda intención, del término “organización” del trabajo, se basa en el sentido de colectividad de personas que buscan objetivos comunes, aun cuando esta se ajusta mejor para colectivos pequeños, pero interesa precisamente subrayar la importancia de colectivos relativamente pequeños, en contraposición de organizaciones grandes, gigantes y complejas.⁵

A partir del consenso de ver a la organización del trabajo como la labor de gestión sistemática que incluye el estudio de las distintas actividades, uso de recursos, y relaciones que se establecen dentro de la empresa y con la empresa; se sustenta el juicio, que su gestión parte, del establecimiento de políticas y objetivos que guíen el proceso de planificación a todos los niveles.

1.2.2 La organización del trabajo en Cuba.

En Cuba antes de 1959 solamente algunas empresas monopolistas norteamericanas utilizaban limitadamente técnicas para realizar estudios de organización del trabajo, pero los resultados no coincidían con los intereses de los trabajadores. Fue bajo la iniciativa del Che, que a partir de 1961, y a raíz del triunfo de la Revolución, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética, que comienza la preparación de cuadros técnicos en esta temática. Se divulgan sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo.

⁵ Tomado de la Revista Hombre y Trabajo. Edición No.6ª artículo “Formas colectivas de organización del trabajo 2008

En 1963, se introducen los primeros métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios de forma experimental en 247 unidades. Se obtienen resultados aceptables en estas organizaciones, que determinaron el establecimiento de un programa para la generalización de los estudios de organización del trabajo quedando implantado en la esfera productiva y de servicios.

Durante los años 1967 a 1970 la organización y normación del trabajo sufrió un gran deterioro, caracterizado por una disminución sensible de empresas con normas; debilitamiento de los órganos dedicados a esta actividad; reducción significativa de sus cuadros técnicos; falta de jerarquización y se debilitó la conciencia sobre la importancia de la misma.

Para contrarrestar esta situación, se reiniciaron en todo el país tareas relativas a la organización y normación del trabajo, como elemento importante en la lucha por la optimización de los recursos humanos y el incremento de la productividad.

En el período de 1970 a 1974, se obtienen logros como el aumento de la producción y productividad así como racionalización de la fuerza laboral y las plantillas, restablecimiento de los principios básicos de la organización y normación del trabajo en la casi totalidad de los centros laborales del país, lo que creó las bases para la vinculación de las normas al salario y con esto iniciar la etapa de la organización y normación del trabajo.

En 1974 se crea el Instituto de Investigación del Trabajo que entre sus objetivos estaba perfeccionar esta actividad. Se seleccionaron un grupo de empresas laboratorios, realizándose, con la asesoría soviética y búlgara, diferentes estudios que permitieron adquirir experiencia y elaborar un conjunto de documentos para orientar el trabajo y aplicar nuevos conceptos. En la etapa de 1986 a 1990, "período especial", la organización del trabajo no avanza en el sector empresarial debido a la coyuntura económica.

La crisis de los 90 impactó a todas las empresas del país y se pierden muchos cuadros formados. Para contrarrestar estos efectos, se tomaron medidas, entre ellas la decisión de iniciarle proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), que retoman los elementos y las técnicas de organización del trabajo para el incremento de su productividad. En esta misma etapa surge la industria

turística y se introducen nuevas formas de organización del trabajo como la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo.

A partir del año 1995 otras empresas de diferentes ministerios se incorporan al proceso de perfeccionamiento empresarial. En el año 2000 ocurre una reanimación de la economía y se comienzan a retomar estos estudios.

No es hasta el año 2006 que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social emite la Resolución No.26 /2006 referida a la organización del trabajo. En el año 2007 aparece la familia de Normas Cubanas del grupo de las 3000:2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH), considerando a la organización del trabajo como uno de sus elementos o módulos.

En la actualidad, el estudio de organización del trabajo se manifiesta como la necesidad en las empresas de manifestar un carácter continuo que brinde contracción, expresión y nuevos productos, para así poder mejorar la manera de alcanzar los objetivos, lo que posibilitaría el suministro de los métodos que abren paso al desempeño de las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo y a su vez evitar la lentitud e ineficiencia dentro de los procesos productivos y (o) de servicios. Además, se ha obtenido como resultado de estudios realizados que el incremento de la productividad tiene como principales aspectos a considerar el estudio de organización del trabajo y ligado a estos la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible, energía y no la antigua tendencia a enfocar este incremento de la productividad a mecanismos salariales.

La actividad de organización del trabajo se ha convertido actualmente en una necesidad de desarrollo para las organizaciones. No se concibe hablar de subsistemas, procesos, tecnologías, procedimientos tanto en la ejecución de la producción como en el proceso de dirección.

1.3 Análisis de los procedimientos para la aplicación del estudio de organización del trabajo.

Actualmente existen disímiles herramientas que permiten obtener un diseño para realizar estudios de organización del trabajo a través de un balance de carga y capacidad o la aplicación de normativas de cantidad de personal en algunas industrias. En este sentido se puede mencionar la Resolución No.26/2006 del MTSS, reglamento que considera a la organización del trabajo

como vía esencial que favorece al incremento sostenido de la productividad para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del incremento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad. Por otra parte plantea el concepto del puesto de trabajo y la solución a aspectos como el equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo, debiendo estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología, la determinación de la carga de trabajo, el número adecuado de trabajadores, la distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo y la documentación técnica. Todos estos elementos del cálculo de plantilla están integrados al SGICH dentro del cual se encuentra el módulo de organización del trabajo.

Además podemos encontrar la NC 3000:2007, que establece el concepto de organización del trabajo, mientras que en la 3001 y 3002:2007 se establecen los requisitos para este elemento o módulo del SGICH. Origina un enfoque basado en procesos, se definen los requisitos a usarse para la aplicación interna en la entidad para lograr la mejora continua favoreciendo a las competencias laborales y estrechando el camino para alcanzar la certificación de las empresas en perfeccionamiento empresarial.

Estos procedimientos tienen como puntos coincidentes que su objetivo es diagnosticar y proponer soluciones, además de analizar desde diferentes puntos de vista los elementos de organización del trabajo, pero por otro lado no especifican ni dónde ni cuándo ni el porqué de realizar estudios de este tipo en las empresas, dificultando su puesta en práctica dentro de las mismas.

De ambos se derivan dos grandes corrientes, una que establece lo que hay que hacer, los lineamientos, requisitos, principios y pasos a seguir que a ella pertenece lo planteado en las Bases Generales del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (2007) en los artículos del 295-301, precisándose que al realizar los estudios en este sistema se debe tener en cuenta entre otros: la organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador, reorganizar los flujos de producción y servicios. Por otro lado contamos con una segunda corriente establecida por De Miguel Guzmán, M (2007) y Nieves Julbe, A (2008) que plantea procedimientos que definen el cómo se deben hacer los estudios de organización del trabajo además se

caracterizan por tener fases, pasos y tareas y describen las técnicas que se pueden aplicar para realizar estos estudios así como indicadores para su control y proceso de mejora. Por lo tanto se necesita tener un procedimiento que exprese lo que hay que hacer y cómo debe ser implantada la organización del trabajo a cualquier organización.

De Miguel Guzmán, M (2007) establece un procedimiento con enfoque de mejora y mediante sus fases explica cómo se debe realizar el diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo; para luego diseñar estrategias que deriven acciones sobre los problemas detectados. Analizándolo desde otro punto de vista, este procedimiento no caracteriza la entidad objeto de estudio y el capital humano como punto de partida para la realización del estudio.

Sin embargo Nieves Julbe, A (2008) muestra dentro de un procedimiento general para un ambiente de control, uno en específico para la organización del trabajo, analiza además, aspectos relacionados con el capital humano y presta especial atención a la organización de los procesos, he intenta cumplir con lo que está establecido en la Resolución No. 26/2006 del MTSS y la familia de normas cubanas del grupo de las 3000:2007. Lo que permite la integración de todos los elementos de la organización, lo cual puede contribuir a la implantación de un adecuado SGCH en cualquier organización.

Este procedimiento cuenta con los siguientes pasos:

Fase 1. Preparación:

El objetivo de esta fase es garantizar desde el inicio del estudio y durante todo el proceso de implantación de la organización del trabajo, la participación y colaboración de la alta dirección, departamento de Recursos Humanos y trabajadores, en las diferentes tareas a desarrollar. Consta de dos pasos.

Paso 1. Selección y capacitación del equipo de trabajo

Partiendo de la necesidad del estudio se selecciona y aprueba en el consejo de dirección los miembros del equipo de trabajo que llevarán a cabo el estudio.

Tarea 1. Selección del equipo de trabajo

Este grupo debe estar representado por la dirección, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y un trabajador del área de producción con experiencia en la actividad. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de la organización.

Tarea 2. Capacitación del equipo de trabajo

Se prepara al especialista que desarrollará la capacitación al equipo de trabajo. La capacitación tendrá en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo, así como el procedimiento que se aplicará y las técnicas que deben utilizarse para ello. Se ejecutarán las acciones de capacitación antes y durante el desarrollo del estudio.

Técnicas a aplicar: Tormenta de ideas, conferencias, seminarios, murales, plegables, entre otras.

Paso 2. Comunicar a los trabajadores el desarrollo del estudio

Después de conformar el equipo de trabajo se les informa a los trabajadores la realización del estudio. Esto permitirá el involucramiento de todos, que al aportar ideas sobre los problemas existentes y posibles soluciones, contribuirán al desarrollo del estudio.

Fase 2. Caracterización de la organización:

Estos elementos pueden estar relacionados con organismo al que pertenece, principales logros de la organización, objeto social, misión, visión. Se realiza una caracterización de los principales proveedores y suministros. Se hace referencia a los principales clientes y su satisfacción. Técnicas a emplear: Revisión de documentos, encuestas.

Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

Se realiza la caracterización de la entidad teniendo en cuenta los elementos que brindan la información necesaria para ello.

Paso 2. Caracterización del capital humano

Conocer las características del capital humano es imprescindible, para el funcionamiento de la entidad. Un trabajador capacitado, informado y motivado contribuye al logro de los objetivos organizacionales. De ahí la importancia de conocer las principales características del capital humano con que se cuenta. Para caracterizar el capital humano se pueden considerar los indicadores siguientes:

Distribución de la plantilla por categoría ocupacional, grupos de edades, nivel de escolaridad, sexo y la antigüedad de los trabajadores que reflejarán el grado de compromiso, pertenencia y envejecimiento de la estructura humana de la organización.

Paso 3. Análisis económico

Se debe realizar un análisis económico teniendo en cuenta que la entidad objeto de estudio es una unidad presupuestada, que no genera ingresos, sino más bien su objeto social es la de recaudar los ingresos a partir de los impuestos tributarios, los cuales pasan directamente al Estado. De forma general, el análisis debe centrarse en el estudio de la partidas de gastos, tales como gasto de materiales, gastos de energía, combustible y lubricantes, gastos de salario, prestaciones de la seguridad social a corto plazo, impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, depreciación, gastos de bienes y servicios, mantenimientos y reparaciones corrientes, servicios profesionales, otros servicios contratado, otros servicio no especificado previamente, impuestos y tasas, gastos financieros y otras transferencias corrientes, y otros gastos.

Paso 4. Descripción y análisis de los procesos organizacionales

El análisis de los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que realiza la unidad, están correctamente distribuidas. Este paso es importante. La aplicación de la técnica del examen crítico permitirá realizar diagnóstico de los mismos.

Puede utilizarse el mapa de procesos para la representación gráfica. En el caso de que no estén definidos los procesos deben definirse los mismos y puede emplearse la técnica de examen crítico.

Para la confección del Mapa de Procesos se debe tener en cuenta:

- Las clasificaciones de los procesos
- Las relaciones entre los procesos

El sistema estará integrado por elementos de entrada o input, el proceso de transformación en sí mismo, y los elementos de salida u output.

Mediante una sesión de tormenta de ideas, el equipo de trabajo elabora una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la unidad teniendo en cuenta la premisa siguiente (Gámez, 2003): nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo actividades que realizan, el proceso tiene que ser incluidos fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el objeto de estudio

El objetivo de esta fase es diagnosticar el estudio de organización del trabajo y conocer a qué situación se va a enfrentar la el investigador.

Para realizar el diagnóstico de la organización del trabajo, se decide por el grupo de expertos, a cuál o cuáles procesos deben ser estudiados. Se recomienda iniciar el estudio de los procesos claves, ya que son los que determinan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Paso 1. Definición de los procesos objeto estudio

En este paso se señala los procesos en los cuales se centrará el estudio realizado y el criterio para su elección.

Tarea 1. Caracterización de los puestos de trabajo

El objetivo fundamental es dejar plasmado los objetivos y características de los puestos de trabajo que serán analizados en la investigación.

Definir el objetivo de cada puesto de trabajo, funciones y tareas que desarrollan, así como también su clasificación atendiendo a los diferentes criterios.

Se realiza un análisis de la organización del proceso objeto de estudio, sus entradas y salidas y su relación con otros procesos.

El uso de diferentes técnicas para recopilar la información permitirá un análisis detallado del proceso así como la búsqueda de las deficiencias que afectan el buen funcionamiento del mismo.

La tarea en sí que se desarrolla, los aspectos específicos de la misma, productos, servicio, operaciones, volumen de producción, etc.

Características de la producción/servicios (tipo de producción, tipo de estructura de producción) y clasificación del puesto de trabajo

Definición de funciones realizadas o a realizar por el hombre y la máquina

En esta tarea se plasmarán las características de los elementos que componen el puesto de trabajo:

Las cuestiones a tener en cuenta son:

- medios de trabajo y sus características
- objetos de trabajo: dimensiones, estado, manipulación, almacenaje, inspección
- fuerza de trabajo: grado de precisión, repetitividad, monotonía, posición corporal, información antropométrica, sexo, etc., y demanda del mismo, método del trabajo
- características del sistema informativo y de control
- otros aspectos de interés que se precisen

Tarea 2. Caracterización de los equipos y medios de trabajo

Se caracterizarán los equipos y medios necesarios para la realización de cada una de las actividades en los procesos analizados.

Tarea 3. Definir las técnicas a emplear

Las técnicas que se pueden utilizar son: la observación, la entrevista, revisión de documentos, examen crítico, diagramas (en planta, de análisis del proceso), y técnicas asociadas al estudio de tiempos, entre otras

Paso 2. Diagnóstico de la organización del trabajo del proceso objeto estudio

Para realizar este diagnóstico el equipo de trabajo debe tener en cuenta lo siguiente:

Tarea1. Definir las técnicas a emplear

El equipo de trabajo definirá las técnicas necesarias para captar la información necesaria para realizar el estudio

Tarea 2. Definir por qué se hace necesario organizar el proceso o puesto de trabajo

El equipo de trabajo busca las razones por la que surge la necesidad de realizar estudios de organización del trabajo y se definirá el problema.

Los tres elementos decisivos para que surja la necesidad de organizar el trabajo son:

Consideraciones económicas: el estudio debe estar dirigido a:

Cuando el procesos clave a estudiar no asegure el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado

Cuando existan cuellos de botella que están entorpeciendo el proceso de producción o servicios u operaciones que requieren mucho tiempo

Cuando existan problemas organizativos en el mismo

Consideraciones técnicas o tecnológicas: Esta son debido a cambios ocurridos en: la tecnología, utillaje tecnológico y (o) la introducción de nuevos productos

Consideraciones humanas: cuando la insatisfacción de los trabajadores, por las condiciones de trabajo, cumplimiento de las normas, reconocimiento por el trabajo, entre otros detecten. Otro factor por lo que surge la necesidad de organizar es cuando hay cambios en la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización

Tarea 3. Definir y analizar los problemas potenciales

Se define los problemas y causas potenciales que se derivan de las diferentes técnicas analizadas por el equipo de trabajo. La técnica de trabajo en grupo permite una mejor comprensión de los mismos.

Para el cumplimiento de esta tarea se hará uso de técnicas de estudios de tiempos, tales como la fotografía individual y el muestro de observaciones instantáneas, los cuales se profundizarán luego de exponer el procedimiento.

Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones

El objetivo de esta fase es plantear las posibles soluciones que pueden resolver el problema y las posibles causas definidas. El equipo de trabajo, después de recopilar la información necesaria, puede emplear la técnica de trabajo en grupos y definir el problema y las causas por las cuales se realiza el estudio. Esta fase tiene dos pasos.

Paso 1. Análisis de las posibles soluciones

Plantea las posibles soluciones por el equipo de trabajo. La participación de los trabajadores que laboran en el proceso es vital. Estos pueden aportar soluciones a los problemas planteados.

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

Paso 2. Evaluación de las soluciones potenciales

Para evaluar las soluciones potenciales puede utilizarse el indicador de productividad del trabajo en su sentido estrecho o amplio. Pueden emplearse otros índices. Hay que tener en cuenta que lo importante no es la cantidad de índices calculados, sino las relaciones entre ellos y las conclusiones a las que pueda arribar de los cálculos realizados.

Conocida la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, unida a las características particulares de la organización y a los resultados de los índices, será de gran utilidad para el investigador determinar la satisfacción del cliente interno, para saber cómo la organización de la estructura humana está influyendo en la motivación.

Fase 5. Seguimiento

Esta fase tiene como objetivo establecer un manual para la organización sobre la organización del trabajo y un monitoreo y control de las soluciones empleadas. Esta fase consta de dos pasos.

Paso 1. Monitoreo y control

En este paso se verifica el cumplimiento de las soluciones planteadas. También pueden emplearse indicadores que permitan medir estudios de la organización del trabajo del proceso estudiado o de cualquier otro.

Estos indicadores pueden ser:

- Aprovechamiento de la jornada laboral por puestos o procesos
- Número de estudios realizados sobre organización del trabajo
- Número de soluciones aplicadas
- Satisfacción clientes internos
- Satisfacción clientes externos

1.4 La organización del trabajo como eslabón fundamental dentro del Ministerio de la Agricultura en Cuba.

Las transformaciones de la economía mundial en los últimos años, caracterizadas por la inestabilidad en el precio de los alimentos y los combustibles, repercuten en la economía cubana (golpeada por el derrumbe del campo socialista, la inviabilidad del modelo económico implementado, el efecto devastador de los huracanes y el bloqueo de los Estados Unidos) y han obligado a un proceso de cambio en la agricultura y en otros sectores de la sociedad. “La agricultura cubana apuesta por su perfeccionamiento, y este tiene que abarcar el mayor por ciento de las soluciones a los problemas que existen en la actualidad”, afirmó Rodríguez Pérez, A (2015). La búsqueda de la eficiencia para alcanzar peldaños superiores en el desarrollo centra el espíritu de las transformaciones de la política económica y social que vive Cuba.

El Ministerio de la Agricultura (MINAG) es la institución encargada de lograr el desarrollo sostenible de las producciones agropecuarias y forestales con destino a la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población. Esta institución en los últimos años ha llevado a cabo un análisis de la situación económico-financiera de las empresas, donde se llegó a la decisión de extinguir o fusionar con otras de mejor solvencia a aquellas que durante tres o más años cerraron con pérdidas. Además, que se aplicará a otras que no son rentables, con el ánimo de simplificar estructuras y concentrar los recursos humanos y materiales. El sector agropecuario carga con la mayor cantidad de entidades que llevarán este tratamiento (73 % del total), por lo que de las 406 que se subordinan al MINAG solo quedarán 360. Reflejando de manera gradual las condiciones que hoy en día imperan en nuestro país, pues además de los problemas materiales y financieros existentes se evidencia la falta de personal en este sector tan importante del país, lo que provoca dificultades a la hora de alcanzar los objetivos propuestos en las organizaciones, como también disminuye la productividad del trabajo y la ineficiencia dentro del proceso productivo en esta rama.

“La empresa agropecuaria debe cambiar sus métodos, prácticas y concepciones, no solo para adaptarse a las nuevas necesidades tecnológicas, sino también al nuevo modelo de desarrollo económico que se implanta en el país” (Rodríguez Castellón, A 2015). Es por ello que la agricultura cubana necesita un cambio de paradigma que parta de una nueva visión del entorno empresarial y que considere el enfoque de sistema unido al capital humano requerido para llevar a cabo esta labor tan imperiosa, así como también valorar los aspectos fundamentales de la organización del trabajo para el logro de una mayor productividad, teniendo en cuenta los aspectos socioeconómicos y ambientales de forma combinada (integral). Para ello será imprescindible enriquecer el acervo de conocimientos de técnicos y directivos, aprovechando las oportunidades que brinda el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como la amplia red de centros del Sistema de Educación.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados se considera oportuno realizar algunas propuestas que pueden ayudar al cambio de visión y también a la eficiencia dentro de la organización del trabajo en Cuba:

- El sistema de la agricultura en Cuba debe instrumentar, desde la base y hasta el nivel nacional, la planificación estratégica participativa como instrumento de planificación y gestión del desarrollo de sus organizaciones; así como aplicar métodos sencillos y ágiles en las organizaciones de base (UBPC, CPA, CCS, UEB)
- La misión de las entidades debe tener al ser humano como centro de los objetivos de desarrollo, por lo cual deben atenderse de forma priorizada todos los aspectos que tienen que ver con el sistema productivo y que lo afecten directa o indirectamente. Se hace imprescindible un programa que permita el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, como una condición indispensable para el rescate de la fuerza necesaria en el medio rural y la vida social en el campo cubano; ello incluye necesariamente la valoración adecuada de los recursos naturales disponibles y su estado de conservación como garantía de la continuidad generacional
- Lo anterior exige que las unidades productoras de base (UEB, UBPC, CPA, CCS) conciban la diversificación de la producción y la capacitación cultural, técnico-productiva y ambiental en todos los niveles de su accionar, como requisitos indispensables para lograr su desarrollo sostenible

1.4.1 La organización del trabajo dentro de la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo.

Las transformaciones que se han realizado en la agricultura en los últimos 15 años en Cuba han sido innumerables, sin embargo los resultados no tienen el mismo nivel que el de otras entidades, la respuesta en términos productivos a los cambios institucionales y a la creación de mecanismos de mercado aún es insatisfactoria, lo cual se refleja en el lento crecimiento de la producción de alimentos, los bajos niveles de rendimiento agrícola, el insuficiente aprovechamiento de la de tierras y en general la débil respuesta en términos de eficiencia y competitividad (Rodríguez Castellón, A 2015).

La empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo, como organización perteneciente a este sector, está encaminada a demostrar que el trabajo debe ser perfeccionado dentro de las labores que ejecutan sus trabajadores en los cultivos, ya sea de café, cacao, hortalizas y vegetales, para lograr un aumento

de la efectividad del capital humano, un mejor uso de su equipamientos y de los medios de trabajo a utilizar cotidianamente.

La organización del trabajo es un elemento fundamental para que el desarrollo de todas las actividades se realicen con la calidad requerida, en este sector es necesario poseer todos los conocimientos para que las labores cotidianas sean ejecutadas con éxito. En sus inicios la empresa se organizaba en colectivos laborales constituidos por 50 trabajadores establecido así por el Ministerio de la Agricultura, lo cual no resultó factible a la organización pues se incurrían en gastos de salario para un colectivo tan numeroso y no se lograba un aumento de la productividad como era de esperarse. La organización del trabajo en la empresa, se fundamenta en el Código de Trabajo, por lo que los trabajadores se encuentran agrupados en colectivos laborales y brigadas productivas de hasta 10 obreros, dentro de los cuales tiene que haber un jefe de colectivo que es el encargado de responder ante todo lo sucedido en su colectivo o brigada.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se aplica parcialmente el procedimiento de Nieves Julbe (2008) propuesto en el capítulo anterior para realizar un estudio de organización del trabajo en el organopónico seleccionado de la entidad objeto de estudio, se obtienen resultados y se proyectan soluciones como se muestra en la figura 1.

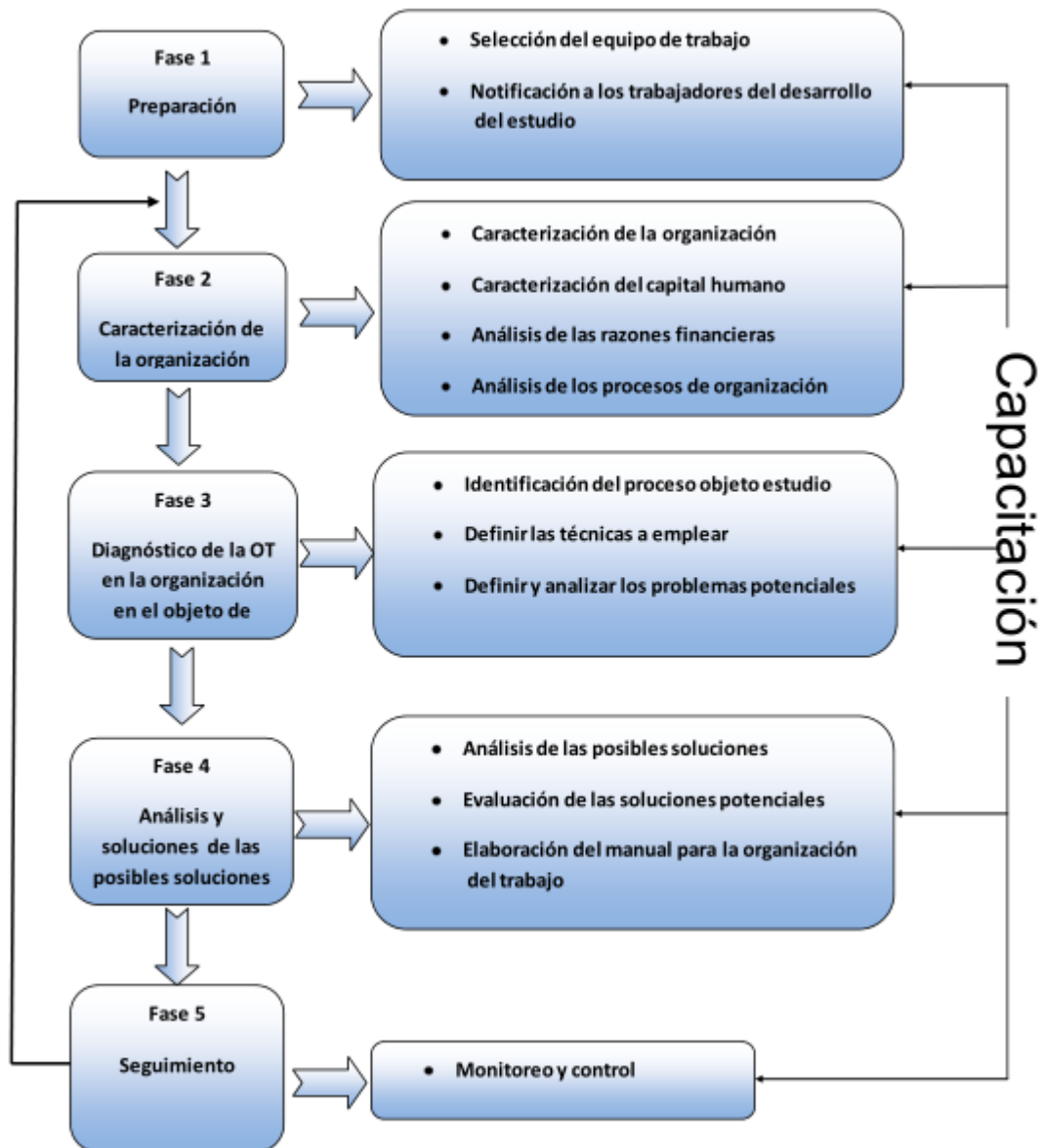


Figura 1. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Nieves Julbe, A (2008).

Este procedimiento cuenta con los siguientes pasos:

Fase 1. Preparación:

Esta fase se inició con la realización de una reunión de las autoras de este trabajo con el consejo de dirección de entidad, donde se explicó el interés de la investigación y la importancia de desarrollar el estudio. Se expuso la necesidad del compromiso de los miembros de la dirección y el resto de los trabajadores de la organización, para llevar a cabo la investigación.

Paso 1. Selección y capacitación del equipo de trabajo

Partiendo de la necesidad del estudio se selecciona y aprueba en el consejo de dirección los miembros del equipo de trabajo que llevarán a cabo el estudio.

Tarea 1. Selección del equipo de trabajo

La formación del equipo de trabajo quedó compuesto por siete personas: un presidente y seis miembros. Este grupo lo integró un miembro del consejo de dirección, uno del sindicato, un técnico del área de capital humano, dos trabajadores con experiencia en la actividad y las autoras de esta investigación. Se seleccionó y aprobó en el Acta No 1 del consejo de dirección (**Anexo 1**) los miembros del equipo de trabajo, encargado de desarrollar el estudio de organización del trabajo.

Tarea 2. Capacitación del equipo de trabajo

Se designó al especialista del área de recursos humanos como encargado de desarrollar la preparación de los demás integrantes del grupo de trabajo. Para llevar a cabo la capacitación de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó una semana donde se explicaron las técnicas para aplicar el procedimiento de organización del trabajo en las áreas objetos de estudio y su implementación teniendo en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo y su vinculación con el procedimiento analizado.

Paso 2. Comunicar a los trabajadores el desarrollo del estudio

Después de conformar el equipo de trabajo se les informa a los trabajadores de la entidad acerca de la investigación a desarrollar.

Para ello se realizó una reunión con los trabajadores del área objeto de estudio, donde el director les informó sobre la realización de la investigación y de la importancia que tiene la misma para la entidad, lo que le permitió destacar la importancia de su colaboración a la hora de aportar ideas sobre los problemas

existentes y posibles soluciones para obtener resultados satisfactorios permitiendo el involucramiento de estos.

Fase 2. Caracterización de la organización

En esta fase primeramente se realizó una breve descripción de los elementos que conforman el funcionamiento de la empresa Agroforestal del municipio de Sagua de Tánamo, donde se representa la estructura organizativa, la misión, visión, el objeto social, las principales funciones y atribuciones, los principales proveedores de suministros y clientes.

Paso 1. Caracterización de la organización

Su creación es la consecuencia original de un Plan Café desde inicio de la revolución, transformándose en empresa cafetalera de Sagua, hasta el año 1988, que producto a las transformaciones estructurales del país y de dirección del sistema de la agricultura se convirtió en la Empresa Municipal Agropecuaria Sagua-Frank País-Moa (EMA), abarcando todas las actividades agropecuarias de los municipios de Sagua de Tánamo, Frank País y Moa, composición que permaneció hasta el año 1998.

En el año 1998, por decisión del país se independizaron las diferentes ramas agrícolas de los tres municipios abarcados en la estructura anterior, quedando como empresa Cafetalera Sagua de Tánamo, atendiendo el cultivo de café y cacao además de los municipios de Frank País y Moa, estructura que se transformó nuevamente en el año 2008.

En el año 2008, se creó la empresa Agropecuaria Sagua, incluyéndose además el café y el cacao, las actividades agrícolas de los Cultivos varios del municipio de Sagua de Tánamo, los que pertenecían a una empresa especializada en la actividad, estructura que se mantiene actualmente, pero con el cambio de denominación de empresa Agroforestal Sagua de Tánamo, a partir del año 2016. La empresa está subordinada al Grupo Empresarial Agroforestal (GAF).

Actualmente la empresa Agroforestal Sagua de Tánamo, está ubicada en el macizo montañoso Nipe-Sagua-Baracoa, en el municipio de Sagua de Tánamo, con los límites y colindancias siguientes: al norte con el municipio de Frank País, al sur con el municipio el Salvador de la provincia Guantánamo y Segundo Frente de la provincia de Santiago de Cuba, al este con el municipio de Moa y al oeste con el municipio de Mayarí.

Cuenta con 5 Unidades Empresariales de Base (UEB)

Tabla 2.1. Unidades y ubicaciones de las UEB

Unidades	Ubicación
<ul style="list-style-type: none"> • UEB producción de Cultivos Varios “José Maceo 	Juan Díaz Municipio Sagua
<ul style="list-style-type: none"> • UEB Granja Urbana 	La Plazuela Municipio Sagua
<ul style="list-style-type: none"> • UEB Productora de Café y Cacao 	Farallones Municipio Moa
<ul style="list-style-type: none"> • UEB Acopio y Beneficio de Café y Cacao Húmedo y Seco 	La Plazuela Municipio Sagua
<ul style="list-style-type: none"> • UEB de Aseguramiento, Transporte y Construcción 	La Plazuela Municipio Sagua

Esta empresa tiene como **misión** lograr un desarrollo sostenible y creciente de la producción cafetalera y cacaotera en armonía con el medio ambiente para contribuir a la satisfacción del consumo nacional e incrementar los niveles de exportación; incrementar el desarrollo de otras producciones agropecuarias necesarias para el autoabastecimiento.

La entidad cuenta con la **visión** siguiente, ser una empresa competitiva en la producción y comercialización del café y el cacao con destino a la industria, para contribuir a la economía del país y la satisfacción de las necesidades de la población; contando con un capital humano con las competencias necesarias para lograrlo.

El **objeto social** de la organización está dirigido a la producción, beneficio y comercialización de café y cacao para la exportación y el consumo nacional, así como las producciones agrícolas de viandas, granos, hortalizas, carne y leche para el autoabastecimiento de la población del municipio y otras localidades que se decidan, en moneda nacional y de forma mayorista.

La estructura organizativa de la empresa (**Anexo 2**) es lineal, cuenta con una dirección general y cinco unidades productivas. Por su parte la dirección general está constituida por un auditor, un jurídico, un cuadro y un responsable de protección física y defensa.

Clientes y proveedores

Tabla: 2.2. Relación de proveedores y clientes de la empresa.

Clientes	Proveedores
Procesadora de Guantánamo	Empresa Eléctrica
Empresa de derivados del Cacao	MEDANO
Empresa Constructora UEB Frank País	RETOMED
UBPC "28 de enero"	EMPA
Empresa Procesadora del Café Asdrubal López	INAF Baracoa
Empresa Tabaco Holguín	UEB Transporte Sagua de Tánamo
UBPC "Roberto Rodríguez"	Empresa de Aprovechamientos
Educación Sagua de Tánamo	Empresa de educación vial y construcción
Empresa Agroforestal Guamá	UEB Central Loynaz Echeverría

Paso 2. Caracterización del capital humano

A continuación se muestra en la siguiente tabla referente a la composición de la fuerza de trabajo según la categoría ocupacional:

Tabla 2.3. Composición de la fuerza de trabajo según la categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Plantilla Cubierta	Plantilla Aprobada
Cuadros	12	12
Técnicos	138	138
Administrativos	2	2
Obreros de servicios	36	36
Operarios	654	654

Como se muestra en la tabla anterior la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 842 trabajadores, estando cubierta a un 100%. De ellos 12 son cuadros (1.43%); 138 técnicos (16.39%); 2 administrativos (0,24%); 36 obreros de servicios (4.27%) y 654 corresponden a la categoría de operarios (77.67%) (**Anexo 3.a**). El mayor número de trabajadores corresponde a la categoría de

operarios, estando en correspondencia con la actividad fundamental que realiza la misma.

La tabla siguiente se muestra la relación de las edades de los trabajadores que integran la empresa:

Tabla 2.4. Composición de la fuerza de trabajo según los rangos de edades

Grupo de edades	Número de trabajadores	Porciento
17-30	155	18,41
31-40	209	24,82
41-50	258	30,64
51-65	220	26,13

En cuanto a los grupos de edades (**Anexo 3.b**) la mayor parte de la fuerza de trabajo se encuentra entre 41 – 65 años lo que representa el 56% del personal demostrando que la actividad de la agricultura en estos tiempos está siendo realizada por las personas de mayor edad y no por los jóvenes.

A través de la siguiente tabla se recoge el nivel de escolaridad de los trabajadores de la entidad:

Tabla 2.5. Composición de la fuerza de trabajo según el nivel escolar

Nivel de escolaridad	Trabajadores	Porciento
Menos de 9no grado	114	13,54
9no grado	343	40,74
12mo grado	156	18,53
Técnico Medio	144	17,10
Nivel Superior	85	10,10

La distribución de la fuerza de trabajo según el grado de escolaridad se conforma de la manera siguiente: 114 trabajadores no llegan a 9no grado (13,54%), son graduados de 9no grado 343 trabajadores (40,73%), 156 graduados de 12mo grado (18,53%), 144 graduados de técnico medio (17,10%) y graduados de nivel superior son 85 (10,10%) (**Anexo 3.c**); lo que significa que 40,73 % de la fuerza laboral son graduados de 9no grado, lo que

representa de manera general un bajo nivel de escolaridad por parte de los trabajadores forman parte de la entidad, lo que no repercute de manera negativa pues los trabajadores deben ser obreros calificados.

Relacionado con el sexo, existe predominio del sexo masculino alcanzando la cifra de 665 trabajadores para un 78.97%, debido a que la actividad fundamental que se realiza en la organización requiere de mucho esfuerzo físico. Respecto al femenino la cifra asciende a 177 trabajadoras que representan un 21.03% del total de 842 trabajadores. **(Anexo 3.d)**

Análisis del ausentismo

En la empresa Agroforestal perteneciente al municipio de Sagua de Tánamo en el primer trimestre del año del 2016 el nivel de ausencias fue elevado obteniéndose un 3,6% por encima de lo planificado a nivel nacional (3%), constituyendo la causa principal la presentación de los certificados médicos en la entidad.

Medición de la satisfacción de los trabajadores

La empresa posee un programa integral de atención al hombre, sustentado en la resolución 273/2014 del Ministro de la Agricultura, incluyendo en el mismo todos los aspectos necesarios para garantizar el desarrollo de los procesos agropecuarios y de servicios que se desarrollan en los diferentes colectivos por parte de los trabajadores, lo que permite evaluar de forma periódica el estado de cumplimiento de los principales medios y recursos necesarios para que los obreros puedan garantizar con eficiencia la realización de sus actividades, así como la preparación, capacitación y atención que en el orden personal deben recibir en cada puesto de trabajo.

De igual manera existe un reglamento para la evaluación del desempeño mensual y anual de cada trabajador en su puesto de trabajo, que permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y tareas que se desarrollan, punto a partir del cual se emplea para identificar los cumplidores para la estimulación moral y material de conjunto con el sindicato.

Paso 3. Análisis económico

Para desarrollar el análisis económico, la información correspondiente al período de enero-marzo del presente año, fue facilitada por el departamento económico. El análisis se desarrolló principalmente a través de la revisión documental y una entrevista realizada a la económica de la empresa. La

entidad trabaja con capitales negativos a través de créditos bancarios, debido a que hace 9 años se obtuvieron pérdidas que arribaron a \$1409700, las cuales no se han recuperado. La empresa posee una solvencia de \$1.18 es decir por cada peso de deuda contraída a corto plazo solo dispone de \$1.00 de respaldo para enfrentar dichas obligaciones y disponer de los restantes \$0.18 para cubrir las, comportándose este indicador de manera desfavorable debido a que muestra el grado en que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago, a medida que vayan venciendo sus obligaciones y deudas. Por otra parte la liquidez es baja porque por cada peso de pasivo circulante posee \$0.92 de sus activos circulantes más líquidos para hacer frente a sus obligaciones. Otros indicadores analizados en el presente período son las ventas que de un plan acumulado de 11293.6 MP se lograron cumplir 14857.5 MP comportándose de manera favorable para la organización, al igual que el total de los ingresos que de 11333.0 MP que se tenía planificado se lograron 14904.6 MP. No sucedió lo mismo con los gastos totales de la organización que de 11213.0 MP planificado ascendió a 14234.0 MP realmente, comportándose este indicador de manera desfavorable para la empresa. De manera general se puede afirmar que los resultados obtenidos indican que la situación o salud financiera de la empresa no es favorable.

Luego se hizo una comparación de las razones financieras de los años 2015 y 2016, representado en la siguiente tabla:

Tabla 2.6. Razones Financieras de los años 2015 y 2016

Indicadores Económicos	Período de enero a marzo de 2015	Período de enero a marzo de 2016
Solvencia	\$1.10	\$1.18
Liquidez	\$0.85	\$0.92
Plan acumulado de ventas	14800.5 MP	14857.5 MP
Ingresos	14890.0 MP	14904.6 MP
Gastos Totales	14500.0 MP	14234.0 MP

Al analizar la tabla se pudo evidenciar un aumento en general de las razones financieras analizadas, entre los años 2015 y 2016 dichas especificaciones se explican a continuación:

La solvencia aumentó en \$0.08 con respecto al año 2015, por lo que la empresa cuenta con más dinero para seguir operando. La liquidez aumentó en \$0,07 evidenciando que la misma se encuentra en mejores condiciones para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En el caso del plan acumulado de ventas aumentó en 57.5 MP con respecto al año anterior, ingresando más dinero por concepto de venta. Los gastos disminuyeron en 266 MP contribuyendo al mejoramiento de la economía de la empresa.

Paso 4. Descripción y análisis de los procesos organizacionales

Mediante una sesión de tormenta de ideas, el equipo de trabajo elabora una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la unidad teniendo en cuenta la premisa siguiente (Gámez, 2003): nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo por las actividades que realizan, el proceso tiene que ser incluidos fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

En la empresa los procesos se definen como: dirección, recursos humanos, economía, producción y comercialización de café y cacao, producción de alimentos (viandas, granos, hortalizas, leche y carne), aseguramiento y seguridad y protección. **(Anexo 4)**

Se clasifican en:

Procesos estratégicos: dirección, economía, recursos humanos

Procesos claves: producción y comercialización de café y cacao, producción de alimentos (viandas, granos, hortalizas, leche y carne)

Procesos de apoyo: aseguramiento (transporte, energía, alimentación y mantenimiento) y seguridad y protección

Procesos estratégicos

El proceso de dirección establece en la entidad la planeación estratégica a corto plazo, el trabajo de control y supervisión del comité de control y la actividad jurídica con que cuenta para asesorar las actividades que se realizan.

El proceso económico está dirigido al control y fiscalización de la actividad contable y financiera, los activos fijos tangibles y no tangibles así como de otras cuestiones económicas-financieras. Su objetivo es lograr una confiabilidad en

las operaciones de la actividad económica que se realizan en esta empresa; como elemento principal de salida para el logro de la eficiencia.

El proceso de recursos humanos se encarga de gestionar el capital humano para cumplir con los objetivos organizacionales. Efectúa la evaluación del desempeño, la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, la disciplina, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente, la idoneidad demostrada, la capacitación y desarrollo individual.

Procesos Clave

El departamento de producción se considera un proceso clave. Tiene que ver con el desarrollo de las producciones principales de la entidad, en nuestro caso:

- Producción y comercialización de café y cacao, como renglones principales dentro de la Gestión de la Empresa
- Producción de alimentos (viandas, granos, hortalizas, leche y carne) para el autoabastecimiento del municipio y otras necesidades del país

Procesos de Apoyo

El proceso de aseguramiento tiene como objetivo establecer en la entidad la gestión del transporte y su explotación, construcción, mantenimiento de instalaciones y equipos, la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en lo que a alimentación se refiere así como el control y uso racional de los recursos y portadores energéticos.

El proceso de seguridad y protección establece el cumplimiento de las normas y procedimientos en cuanto al cuidado y protección de la masa animal, así como edificios, propiedades y equipos con que cuenta la empresa.

Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el objeto de estudio

El objetivo de esta fase es diagnosticar el estudio de organización del trabajo y conocer a qué situación se va a enfrentar el investigador.

Paso 1. Definición del proceso objeto de estudio

A través de la aplicación de la técnica de trabajo en grupo, los principales directivos de la entidad consideraron que la presente investigación debería realizarse en el organopónico el Manguito, teniendo en cuenta el tamaño de la

organización, objeto de la empresa y la incidencia de los indicadores analizados en la eficiencia de la organización.

En la tabla 2.7 se muestra como se comportaron los principales indicadores señalados al cierre del trimestre enero – marzo perteneciente al presente año, apreciando un nivel de disminución tanto en los ingresos como en la cantidad de producción de la empresa en el transcurso del período analizado.

Tabla 2.7. Comportamiento de los indicadores en el primer trimestre del año.

Indicador	U/M	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos	Pesos(\$)	3055	2822	2700
Cant. Producción	Quintales(q)	30	29	26

Tarea 1. Caracterización de los puestos de trabajo

Organopónico el Manguito

El organopónico cuenta con un total de 16 trabajadores, distribuidos en 4 áreas y cada área formada por 4 trabajadores, posee un jefe de colectivo encargado de dirigir el organopónico y los restantes 15 obreros se encargan de la mano de obra en la realización de las diferentes actividades programadas. Cuenta con un total de 6 hectáreas para el cultivo de hortalizas y vegetales tales como acelgas, lechugas, zanahorias, tomates, boniato y plátano, para lograr un incremento de la producción en este aspecto y un mayor consumo por parte de la población en su respectivo municipio.

Tarea 2. Caracterización de los equipos y medios de trabajo

Para llevar a cabo la labor diaria desempeñada por los trabajadores que componen el organopónico el Manguito se hace necesario la utilización de equipos de trabajo como 2 cultivadoras, 2 equipos de fumigación, un arado y 1 carreta para la preparación previa de la tierra que va a ser sembrada; por otra parte entre los medios de trabajo podemos encontrar 2 bueyes, 2 peines, 4 pala, 4 arañitas, 4 azadas, 2 machetes, 3 picachones y 2 rastrillos que al unísono son necesarias para llevar a cabo tareas como preparar y acondicionar la tierra; mover, cargar y transportar materiales; sembrar, cosechar y recolectar entre otras actividades para desarrollar de manera continua el cultivo y cuidado de las tierras en dicho organopónico. Por otro lado estos equipos y medios de trabajo no son suficientes para cumplir con todas las actividades que realizan

los trabajadores del organopónico, evidenciándose la escases de los mismos y en la mayoría de los casos los medios de trabajo no cuentan con las condiciones óptimas para ser utilizados, imposibilitándoles a los trabajadores un correcto desempeño en el cultivo diario de las tierras.

Paso 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en el área objeto estudio

Para realizar este diagnóstico el equipo de trabajo debe tener en cuenta lo siguiente:

Tarea 1. Definir las técnicas a emplear

Al comienzo de la presente investigación se definieron las técnicas y herramientas a emplear durante el transcurso de la misma. Donde las técnicas y procedimientos para la solución de problemas a aplicar son la entrevista como técnicas para recopilar información, la tormenta de ideas como técnica para generar ideas, el análisis causa – efecto y los gráficos sectores e histogramas para presentar datos.

Por otra parte de las técnicas y procedimientos para la solución de problemas se emplearon otras técnicas y herramientas relacionadas con este tipo de investigación, tales como la revisión documental, la observación directa al área de trabajo, habilidades para la representación de los procesos de la organización. Se utilizaron técnicas de estudios de tiempos tales como el muestreo por observaciones instantáneas (MOI) además del cálculo de plantilla a través de un balance de carga - capacidad.

Tarea 2. Definir por qué se hace necesario organizar el proceso o puesto de trabajo

En vista de lograr un aumento en la producción y abastecimiento de hortalizas y vegetales para un mayor consumo de la población en el municipio de Sagua de Tánamo, la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo tiene la necesidad de seleccionar organopónicos donde sus producciones estarán dirigidas solamente a la población, es por ello que a través de una entrevista realizada a los principales dirigentes de la empresa se determinó que la selección de estos organopónicos se realizará a través de una valoración de la productividad y el rendimiento de sus cultivos teniendo en cuenta el último período del año pasado. Por esta razón se hace necesario realizar la presente investigación en el organopónico el Manguito, en el cual, desde el pasado año se viene presenciando el bajo rendimiento de las tierras cosechadas debido a la falta de

medios y equipos de trabajo y al incorrecto estado de los mismos, a las condiciones de trabajo y al insuficiente desarrollo en la aplicación de métodos y procedimientos como parte de la organización del trabajo, lo que le imposibilita trabajar de forma racional, incidiendo de forma desfavorable en su productividad y en logro de la calidad requerida para su producción influyendo desfavorablemente en la producción de sus cultivos y a su vez en los ingresos de la empresa.

Tarea 3. Definir y analizar los problemas potenciales

Mediante la aplicación de técnicas como entrevistas aplicadas a los trabajadores y directivos, revisión documental, además de las observaciones directas realizadas al área de trabajo y teniendo en cuenta los elementos característicos de la entidad, se pudieron ubicar un conjunto de síntomas y debilidades existentes en la organización, entre los que se encuentran:

- Falta de equipamiento básico y de trabajo
- Insatisfacciones de los trabajadores con las condiciones de trabajo
- Desconocimiento de la cantidad de trabajadores necesarios para desarrollar cada proceso en el área objeto de estudio
- Tardanza en la llegada de las semillas para la siembra de hortalizas y vegetales en el organopónico

Identificación y selección del problema

El equipo de trabajo conjuntamente con la dirección de la empresa Agroforestal luego de llevar a cabo un profundo análisis de los elementos que repercuten de forma negativa en la organización se decidió a definir como **problema principal** a resolver: deficiente organización del trabajo en el organopónico el Manguito perteneciente a la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo en los meses de enero – marzo del año 2016.

Condición deseada: contribuir a la mejora de la organización del trabajo en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo, específicamente en el organopónico el Manguito, en los meses enero –marzo del año 2016.

Análisis del problema

Con la realización de observaciones directas, las entrevistas a trabajadores y directivos de la entidad se pudieron extraer las causas fundamentales que generan dicho problema que se recogieron en un diagrama causa – efecto (**Anexo 5**) y se muestran a continuación:

Causas potenciales que provocan el problema profesional a investigar

1. No existe un adecuado aseguramiento de los medios de trabajo
2. Insatisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo
3. Falta de capacitación de los trabajadores en cuanto a la labor a realizar
4. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
5. Desconocimiento de la cantidad de trabajadores necesarios para desarrollar cada proceso en el área objeto de estudio
6. Deficiente certificación de las semillas para la siembra de los cultivos, incurriendo en su llegada tardía al organopónico

Verificación de las causas potenciales

1. No existe un adecuado aseguramiento de los medios de trabajo

Mediante la observación directa y la realización de entrevistas a los trabajadores de la entidad se verifica que existe un déficit de equipos y medios de trabajo, tales como cultivadoras, equipos de fumigación y arados, debido a que no cuentan con la cantidad suficiente en correspondencia con el trabajo que desarrollan en su labor diaria, influyendo en gran medida la falta de gestión del jefe de colectivo del organopónico debido a que la empresa cuenta con varios ejemplares en el almacén de la mayoría de los equipos faltantes. Afectando esta situación indudablemente, al desempeño de los trabajadores en función del desarrollo de sus cultivos, pues conlleva al atraso de su producción afectando el consumo de la población.

2. Insatisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo y su bienestar

La verificación de las condiciones de trabajo en el organopónico se realizó a través de la aplicación de una encuesta (**Anexo 6**), donde el Alfa de Cronbach fue superior a 0,7 lo que evidencia la validación de la encuesta, para la misma se tomó como muestra el tamaño de la población en este caso de 16 trabajadores debido a la cantidad de los mismos. Para la validación de la encuesta se utilizó el software SPSS.

Luego de su procesamiento se arribó a la conclusión que de manera general los trabajadores en el organopónico presentan insatisfacción con las condiciones de trabajo (ver figura 2), influyendo en mayor medida la falta de medios necesarios para la correcta realización del trabajo diario unido a las malas condiciones de los equipos utilizados para esta labor, además de las

insatisfacciones con respecto a las necesidades personales cuyas condiciones no son óptimas, y también la falta de medios de protección requeridos para los trabajadores.

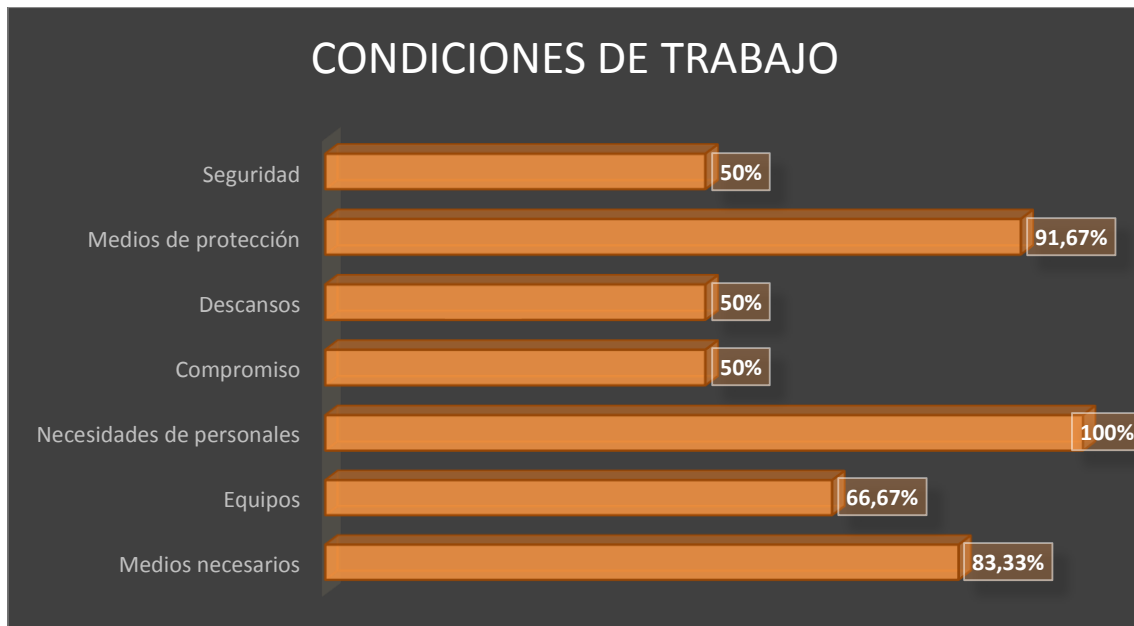


Figura 2. Relación de las respuestas negativas recogidas en la encuesta

3. Falta de capacitación de los trabajadores en cuanto a la labor a realizar

Para realizar un diagnóstico del proceso de capacitación en el organopónico primeramente se realizó una entrevista a los dirigentes de la entidad y posterior a esto a sus trabajadores, para comprobar si existen o no planes de capacitación, recursos para llevar adelante este proceso y la manera de llevarlo a cabo. De esta forma se pudo conocer que la capacitación se realiza una vez que se incorporan los nuevos trabajadores para hacerles saber cómo deben desarrollar las actividades productivas, sin tener seguimiento ni material de estudio para superarse, a pesar de que se manifiesta un gran interés por parte de los trabajadores por su superación, siendo su autoestudio condicionado por su interés personal la manera de superarse.

4. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral

En la realización del análisis del aprovechamiento de la jornada laboral se empleó la técnica del muestreo por observaciones instantáneas (MOI) durante 4 días conociendo que la jornada laboral es de 480 min, con un nivel de confianza del 95% y $\pm 5\%$ de precisión, para el organopónico. Además se conoce que existen 16 trabajadores y el horario de entrada es a las 7:00; de

9:00- 9:10 merienda; de 12:00 - 2:00 es el almuerzo y la salida es a las 5:00 de la tarde.

Tabla 2.8. Tiempo de trabajo dentro de la jornada laboral.

Días	TO	TPC	TIDO	TITO	TTNR	N
1	70	5	10	10	5	100
2	90	15	15	15	5	140
3	88	25	15	7	5	140
4	115	20	15	15	5	170

Los tiempos normables $TN=TO+TPC+TTNR$, están dados al inicio de la jornada por la preparación de los trabajadores con respecto a los medios y equipos de trabajo para comenzar con la jornada laboral y cumplir con las órdenes de trabajo, así como la familiarización con la tierras a trabajar de manera que se mantenga organizado sus recursos de trabajo y a disposición en toda la jornada laboral, así como la producción de hortalizas y vegetales; y al finalizar la misma el tiempo es empleado para organizar y limpiar los recursos utilizados, además de posicionarlos convenientemente para que el trabajo del día siguiente sea más cómodo.

En el caso de los tiempos no normables, el tiempo de interrupciones técnico organizativo (TITO), tiempo en que el trabajador no labora por causa que no dependen de él, está provocado por la falta de semillas certificadas para el cultivo a tiempo de las hortalizas y vegetales, además de la falta de herramientas de trabajo para la correcta preparación y cosecha de las tierras; por otro lado el tiempo de interrupción por indisciplinas laborales (TIDO) es a causa de las indisciplinas laborales como son las conversaciones ajenas al trabajo en horario laboral, salidas innecesarias del puesto trabajo en varias ocasiones y la llegada tardía de alguno de los trabajadores del organopónico.

La validación de estos datos se realizó a través de la aplicación del software MedTrab donde según la tabla resumen del modelo del MOI la relación de los tiempos normables y de los tiempos no normables quedó de la forma siguiente:

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TN	TNN	Tamaño
1	80	20	100
2	120	20	140
3	118	22	140
4	140	30	170

Figura 3. Tabla resumen del MOI

Por otro lado se obtuvo que el cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones fue de 400 observaciones a realizar.

Cálculo de Nd del primer día

$$q = \frac{Q}{N} = 0,200$$
$$p = \frac{P}{N} = 0,800$$
$$Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p} \right) = 400,000$$

El Total de Observaciones a realizar es de:

400

Figura 4. Cálculo de las observaciones necesarias

Con el objetivo de conocer la duración de la aplicación del MOI se realizó la tabla siguiente:

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Pa _j	Na _j	pa _j	Nd _j
1	80	100	0,80	80	100	0,80	400,00
2	120	140	0,86	200	240	0,83	327,71
3	118	140	0,84	318	380	0,84	304,76

Figura 5. Recálculo de las observaciones necesarias.

Obteniéndose como resultado que el muestreo de observaciones instantánea se detiene al tercer día pues el $Na_j > Nd_j$.

Para comprobar si los límites se encuentran dentro del rango establecido se pasó al cálculo de los mismos:

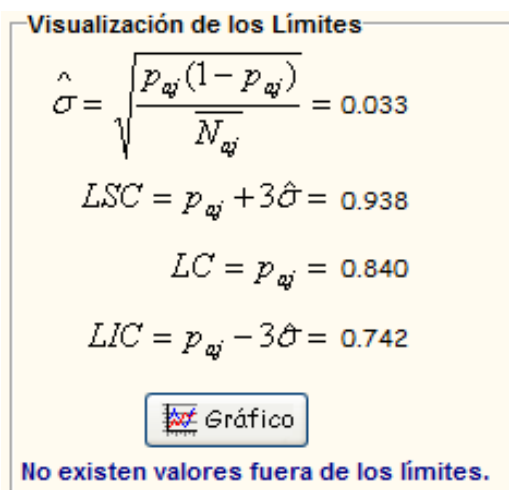


Figura 6. Visualización de los límites.

Comprobando que no existen valores fuera de los límites de control (**Anexo 7**). Posteriormente se realizó el cálculo de la precisión final en vista de validar la técnica empleada.

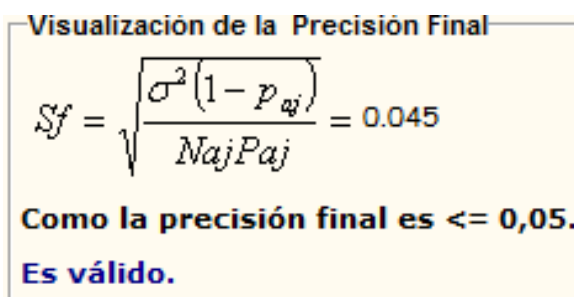


Figura 7. Precisión final.

Como la precisión final es <= 0.05 por tanto es válido el MOI.

Luego de procesar la información se obtuvo como resultado que el aprovechamiento de la jornada laboral es bajo, siendo de un 83.68 % lo que constituye una evidencia de que la medición del trabajo es deficiente.

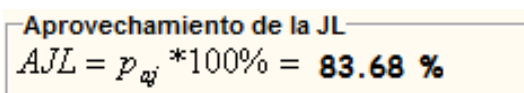


Figura 8. Aprovechamiento de la jornada laboral.

Además se llevó a cabo el cálculo de observaciones llevadas a minutos como se muestra a continuación:

Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

TN	TNN
376.58	73.42

Figura 9. Muestras de observaciones llevadas a minuto.

4. Desconocimiento de la cantidad de trabajadores necesarios para desarrollar cada proceso en el área objeto de estudio

Para determinar la cantidad de personal se realizó un balance carga – capacidad. Por esta razón es necesario señalar que el organopónico el Manguito se encuentra dividido en cuatro áreas de trabajo cada una compuesta por 4 trabajadores; en dichas áreas durante el período analizado, se realizan las mismas actividades productivas planificadas en un mes, para llevar a cabo el estudio se seleccionó solamente un área de las antes indicadas.

Durante el desarrollo de la investigación se tomó como muestra la cosecha de tomates debido a que se convirtió en el producto de mayor producción en el período analizado. Por esta razón las actividades realizadas por los obreros se agruparon por procesos y su carga de trabajo se basó en la carta técnica del organopónico, teniendo en cuenta que la capacidad de trabajo es de 190,6h/mes quedando conformada de la siguiente forma:

Organopónico el Manguito:

1. Preparación de la tierra:

- Roturar (romper) la tierra
- Rastrillar la tierra (antes y después de peinar)
- Peinar la tierra
- Cruzar la tierra
- Surcar la tierra

La carga de trabajo en este proceso es de 953h/mes*ob.

2. Siembra de los cultivos:

- Incluye buscar y trasladar las semillas
- Atender los cultivos
- Realizar la primera deshierba
- Aporcar
- Regar

En este proceso la carga de trabajo es de 762.4h/mes*ob.

3. Fumigar

Para el proceso de fumigación la carga de trabajo es de 381.2h/mes*ob.

4. Cosechar:

- Recoger la cosecha

- Finalizar la cosecha

El proceso de cosecha posee una carga de trabajo de 1143.6h/mes *ob.

5. Atender los animal (3 bueyes y 2 caballo):

- Alimentar
- Vacunar
- Asear
- Preparar la lombriz cultivo

La carga de trabajo en el proceso de atención animal es de 381,2h/mes*ob.

Como la carga de trabajo es mayor que la capacidad en algunos procesos se demuestra que hace falta personal para realizar las tareas en el organopónico.

5. Deficiente certificación de las semillas para la siembra de los cultivos, incurriendo en su llegada tardía al organopónico

A través de una reunión con el directivo de la empresa se pudo conocer que las semillas para el cultivo de las tierras son producidas en la misma entidad pero es en la provincia donde se encuentra la empresa de semilla que las certifica provocando la lejanía de la misma, su llegada tardía debido a que no cuentan con los medios de transportación requeridos para su traslado y por tanto dificulta su posterior cultivo, pues en ocasiones llega el ciclo de siembra y como no están certificadas a tiempo hay que comprarlas, incurriendo en gastos tanto de dinero como de tiempo, lo que afecta en gran medida la efectividad del trabajo realizado.

Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones

El objetivo de esta fase es plantear las posibles soluciones que pueden resolver el problema y las posibles causas definidas.

Paso 1. Análisis de las posibles soluciones

En este paso se proponen las vías de solución a los problemas detectados en la entidad, de forma tal que reporte beneficios a la misma.

Generación de las soluciones potenciales:

De acuerdo a los problemas encontrados en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo con especial énfasis en el organopónico el Manguito, se han propuesto una serie de soluciones, que de ser aplicadas contribuirán al mejoramiento de la organización. Dentro de las cuales encontramos las siguientes:

- Realizar coordinaciones a través de los jefes de colectivo para el aseguramiento inmediato de los medios y equipos de trabajo
- Prestar mayor atención a las necesidades personales de los trabajadores con el fin de elevar la satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo
- Adquirir los medios de protección necesarios para lograr un mejor desempeño y aumentar la seguridad de los trabajadores en cuanto a su labor diaria en el organopónico
- Establecer con mayor frecuencia programas de capacitación, charlas, e intercambios con los trabajadores que tengan como tema principal todo lo relacionado con las nuevas tareas a realizar en el organopónico
- Debido al bajo aprovechamiento de la jornada laboral se sugiere aplicar con sistematicidad estudios de aprovechamiento por procesos para eliminar los tiempos de interrupción que se producen durante la ejecución de las tareas diarias provocado por las indisciplinas de los obreros y por las condiciones técnico organizativo; y con el objetivo de aumentar la productividad como se muestra a continuación:

➤ Cálculo de las pérdidas de tiempo

$$P_{TIDO} = \frac{TIDO}{JL} * 100 = \frac{55}{480} \cdot 100 = 11,45\%$$

$$P_{TITO} = \frac{TITO}{JL} * 100 = \frac{47}{480} \cdot 100 = 9,79\%$$

➤ Cálculo del incremento de la productividad

$$\Delta P_{TIDO} = \frac{TIDO}{TO} * 100 = \frac{55}{363} \cdot 100 = 15,15\%$$

$$\Delta P_{TITO} = \frac{TITO}{TO} * 100 = \frac{47}{363} \cdot 100 = 12,94\%$$

La existencia de pérdidas de tiempo por indisciplinas laborales (TIDO) representa un 11,45% de la jornada laboral, que de ser eliminadas a través de las medidas técnicas organizativas se incrementaría la productividad en un 15,15%. Por otro lado las pérdidas de tiempo por causas técnicas organizativas (TITO) representan un 9,79% que al ser eliminadas incrementarían la productividad en un 12,94%.

- Luego de culminar la técnica del balance carga – capacidad se obtiene como resultado:

Tabla 2.9. Resultados del balance carga - capacidad

No	Procesos	Carga de trabajo (h/mes*ob)	Capacidad (h/mes)	No. de trabajadores existentes	No. de trabajadores decididos
1	Preparación de tierra	953	190,6	4	5
2	Siembra de los cultivos	762,4	190,6	4	4
3	Fumigación	381,2	190,6	2	2
4	Cosecha	1143,6	190,6	4	6
5	Atención animal	381,2	190,6	2	2

Luego de analizar los resultados obtenidos se necesitan 7 trabajadores en vez de los 4 ya existentes por cada área de trabajo, y de esta manera evitar el trabajo excesivo de los obreros. De manera general, en el organopónico se necesitan 28 trabajadores para cumplir de forma satisfactoria con las actividades programadas.

- Enviar a tiempo las semillas a certificar a la provincia para su posterior siembra en el organopónico

Con el objetivo de darle solución a los problemas detectados en la organopónico el Manguito se propone un plan de acción (**Anexo 8**).

Fase 5. Seguimiento

Esta fase tiene como objetivo establecer un monitoreo y control de las soluciones empleadas en la fase anterior.

Esta fase no se analizó debido al corto período de tiempo para realizar la investigación, pues no se evaluarían los resultados obtenidos.

Valoración económica, social y medioambiental

La presente investigación desarrollada en la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo tiene consigo un impacto económico, social y medioambiental, además de ser la primera vez que se realiza un estudio de esta índole en la entidad y debido a esto los problemas detectados conjunto con las propuestas de soluciones deben contribuir al aumento de la productividad del trabajo en la organización.

Teniendo en cuenta el punto de vista económico, el estudio realizado contribuye al ahorro monetario para la organización con respecto a los gastos de salario que se hubiese invertido en el pago de consultores externos para el desarrollo de la investigación, debido a que el estudio fue realizado por personal universitario y no por especialistas de una institución consultora. Su repercusión desde el punto de vista social tiene como efecto que puede contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo y lograr una mayor interrelación entre los jefes de colectivo y los trabajadores en la organización. Analizando el marco medioambiental, los procesos llevados a cabo por la organización no provocan efectos negativos al medio ambiente, pues los trabajadores cumplen con todas las medidas establecidas para el cuidado y protección del mismo, por lo que no constituye un factor de riesgo.

CONCLUSIONES

La presente investigación facilitó la obtención de resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de llevar a cabo un estudio de organización del trabajo, donde se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. Las consultas realizadas, revisión y análisis de toda la bibliografía especializada en la materia, permitió reafirmar la importancia de la organización del trabajo para los procesos que integran las empresa hoy en día
2. A través de la literatura analizada se decidió aplicar parcialmente un procedimiento para la organización del trabajo propuesto por Nieves Julbe (2008), donde se arribó como resultados fundamentales:
 - La existencia del bajo aprovechamiento de jornada laboral, resultando ser de un 83,68%, lo que permite apreciar la ineficiencia en la organización del trabajo en la entidad
 - A través del cálculo de plantilla se obtuvo que se necesitan 12 trabajadores más de los 16 existentes para cumplir satisfactoriamente con todas las actividades del organopónico
3. Se realizó un análisis de los principales problemas que venía presentando la organización detectándose sus causas fundamentales, donde se recomiendan posibles soluciones para su eliminación, que de ser aplicadas contribuirán al mejoramiento de los procesos desarrollados en la entidad.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones mencionadas anteriormente, se arriba a las recomendaciones siguientes:

1. Darles a conocer a los trabajadores de la organización los resultados obtenidos en la presente investigación
2. Poner en práctica cuanto antes las soluciones propuestas durante el desarrollo del estudio
3. Continuar con la aplicación del procedimiento propuesto en la entidad para llevar a cabo estudios de organización del trabajo
4. Extender la aplicación del procedimiento en otras organizaciones, con especial atención al sector agrícola, para lograr un mayor perfeccionamiento dentro de los procesos que desarrollan

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Santos, L. Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín 2012.
2. Aguilera García, L., Mejora de la satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín. 2015. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
3. Agricultura Sostenible en Cuba (2015). Disponible en: http://www.ecured.cu/Agricultura_sostenible_en_Cuba. [Consultado el 25 de febrero de 2016]
4. Averhoff, A. & Figueroa, V.M. Sostenibilidad y desarrollo. Su viabilidad en el modelo agropecuario. En: Participación y desarrollo agrícola en Cuba. Ediciones Universitarias. Universidad de La Habana, Cuba. 1999. p. 1
5. Carmenate Aguilera, J., Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín. 2013. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
6. Chiavenato, I (1990) Administración de Recursos Humanos. -México: Ed. Altos: 580p. 01.
7. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia, 2009.
8. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana, 2010.
9. Cuestas Santos, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia, 2010.
10. Colectivo de autores. Organización del trabajo Ingeniería de métodos. Tomo I. Editorial Félix Varela, 2011.
11. Colectivo de autores. Organización del trabajo Estudio de tiempos. Tomo II. Editorial Félix Varela, 2011.
12. Darias, I.H., Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de

- Capital Humano. Casos de estudio: empresas del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río y de la red capital humano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería.
13. Decreto Ley No 281. Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, 2007.
 14. De Miguel Guzmán, M. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo, 2006.
 15. Figueroa, V.M. Los campesinos en el proyecto social cubano. En: La Economía política de la construcción del socialismo. (Eds. Figueroa, V.M. *et al.*). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/>. [Consultado el 5 de marzo de 2016]
 16. Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011.
 17. Lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de organización del trabajo (2010). Disponible en: http://www.ecured.cu/Agricultura_sostenible_en_Cuba. [Consultado el 5 de marzo de 2016]
 18. Madrazo, L.M.R., et al. Estudio de organización del trabajo en empresas cubanas, 2012.
 19. Margarita González, A., La agricultura cubana hacia nuevos horizontes de eficiencia y producción (2016). Disponible en: <internet@granma.cu>. [Consultado el 12 de marzo de 2016]
 20. Martínez López, N., Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la oficina provincial de la ONAT Holguín. 2014. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
 21. Marsán Castellanos, J. y o. (2011). Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Vol. Tomo 1. F. V. y. Academia. La Habana.
 22. Marsán Castellanos, J. y o. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos. Vol. Tomo 2. La Habana.
 23. Morales Cartaya, A. (2007). Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en

- Ciencias Técnicas. Universidad de La Habana. Departamento de Ingeniería Industrial.
24. Morales Cartaya, A. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos, 2007.
 25. MTSS, Resolución No. 26. Resolución general de organización del trabajo, 2006.
 26. MTSS, Resolución No. 36. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos, 2010.
 27. Nieves Julbe, A. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. , Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2008.
 28. Nieves Julbe, A. La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo, 2008.
 29. Nieves Julbe, A. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo, 2008.
 30. Norma Cubana NC 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario, Ed.Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba, 2007.
 31. Norma Cubana NC 3001:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Requisitos, Ed.Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba, 2007.
 32. Norma Cubana NC 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Implementación, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba, 2007.
 33. Salazar Pérez, L., Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Empresa Eléctrica Holguín. 2011. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
 34. Silva Mora, D., Perfeccionamiento de la organización del trabajo en la UEB Grupo de Electricidad para el Turismo Holguín. 2015. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.

ANEXOS

Anexo 1. Acta No. 1 del Consejo de Dirección para la aprobación del equipo de estudio del trabajo

Siendo las 9.00 a.m., del día 10 de febrero del 2016, en el local que ocupa la empresa Agroforestal Sagua e Tánamo, se procede a constituir el grupo de trabajo para los Estudios del Trabajo, amparados en la Res.26 del 2006,

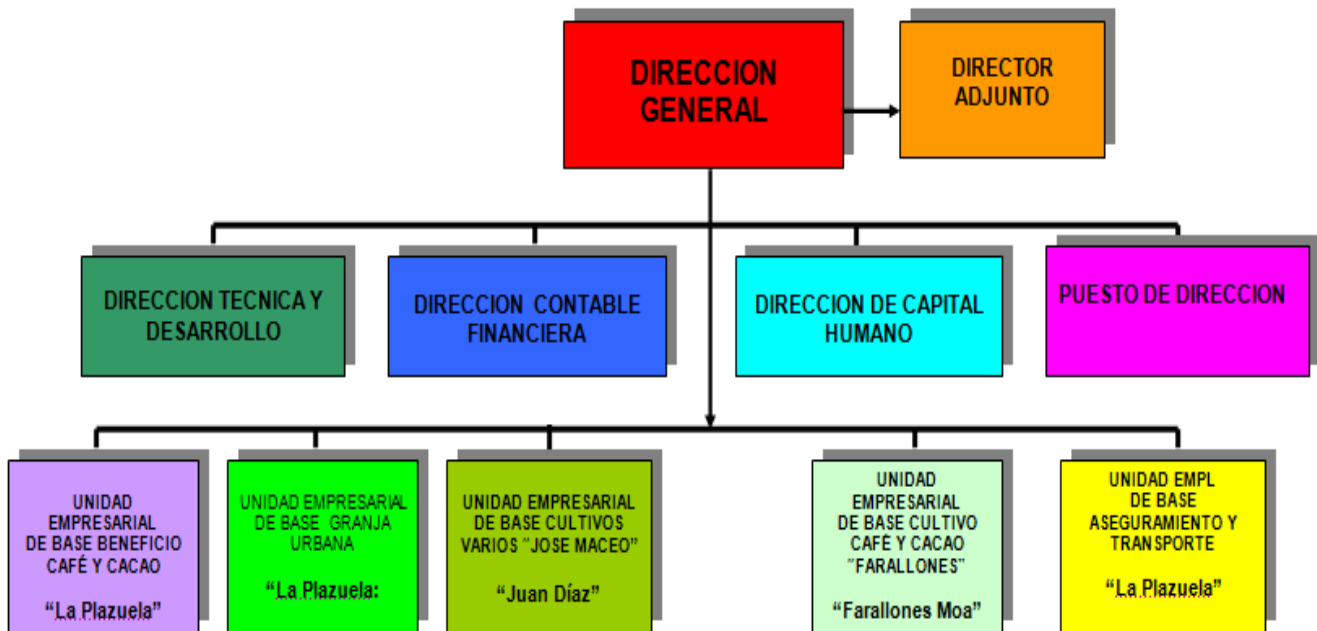
Artículo 8: El director de la entidad es el máximo responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento del plan de estudios del trabajo, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso.

Artículo 9: Los profesionales designados por el director para la realización de los estudios son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los procesos de producción o servicios y sus trabajadores, deben poseer los siguientes requisitos.

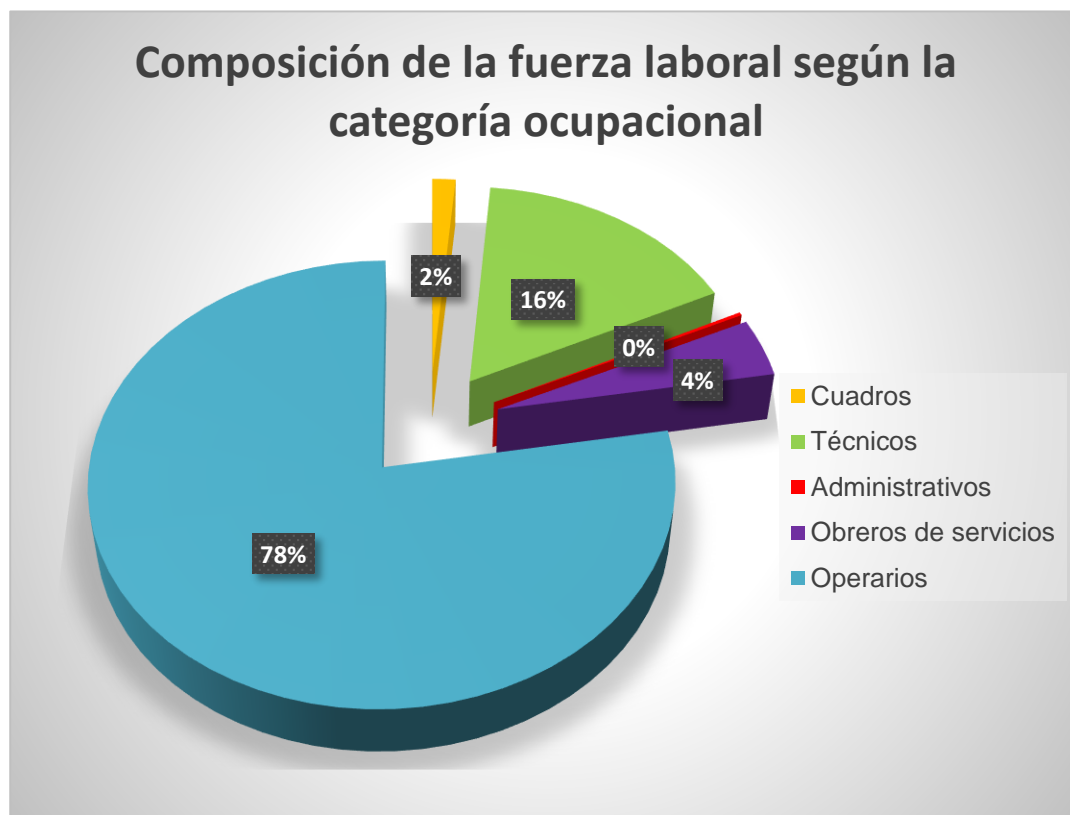
- a) Capacidad de aprender, captar y razonar.
- b) Cualidad de cooperar y enseñar
- c) Sentida de equidad.
- d) Motivación para facilitar los cambios necesarios en la organización del trabajo.
- e) Experiencia del proceso de producción o servicios y
- f) Habilidad de comunicación e interacción con los compañeros

Este grupo de trabajo estará representado por un miembro del consejo de dirección, uno del sindicato, un especialista del área de capital humano y un trabajador del proceso a estudiar con experiencia en la actividad y la autora de esta investigación. Se recoge en un acta la firma de todos los compañeros como evidencia de esta acción. Se selecciona el miembro encargado de desarrollar la preparación de los demás integrantes del grupo de trabajo. Habiendo analizado previamente estos requisitos que se exigen, se acuerda formar el equipo de estudios del trabajo.

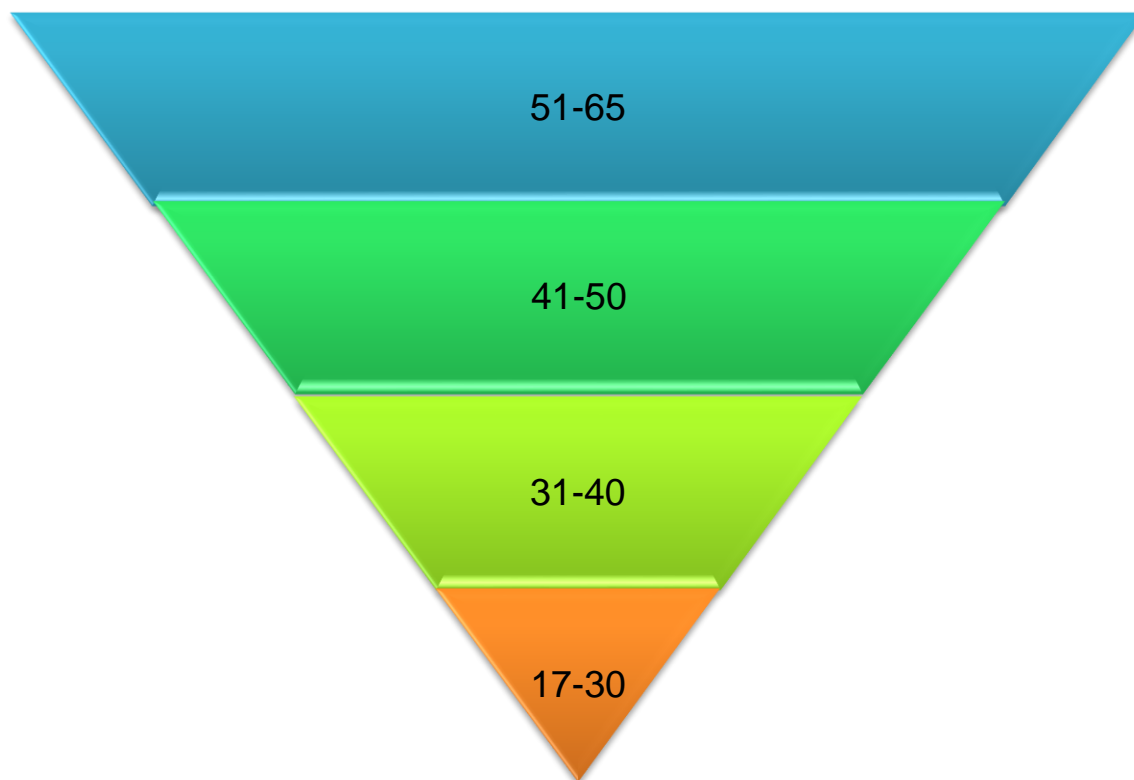
Anexo 2. Organigrama de la empresa



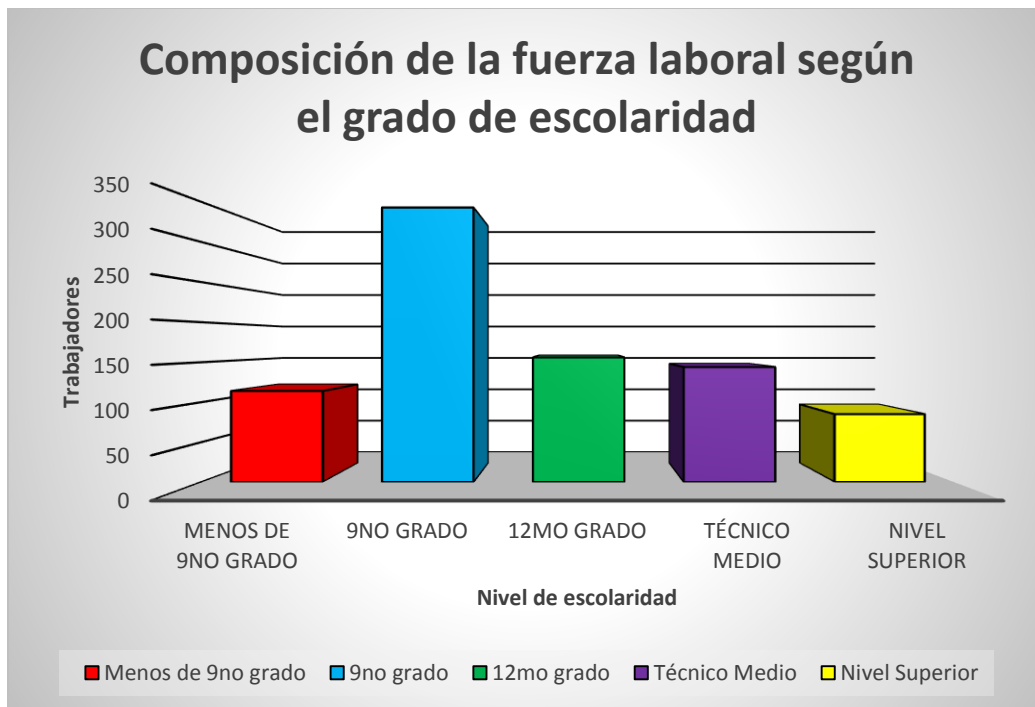
Anexo 3.a: Composición de la fuerza laboral según la categoría ocupacional



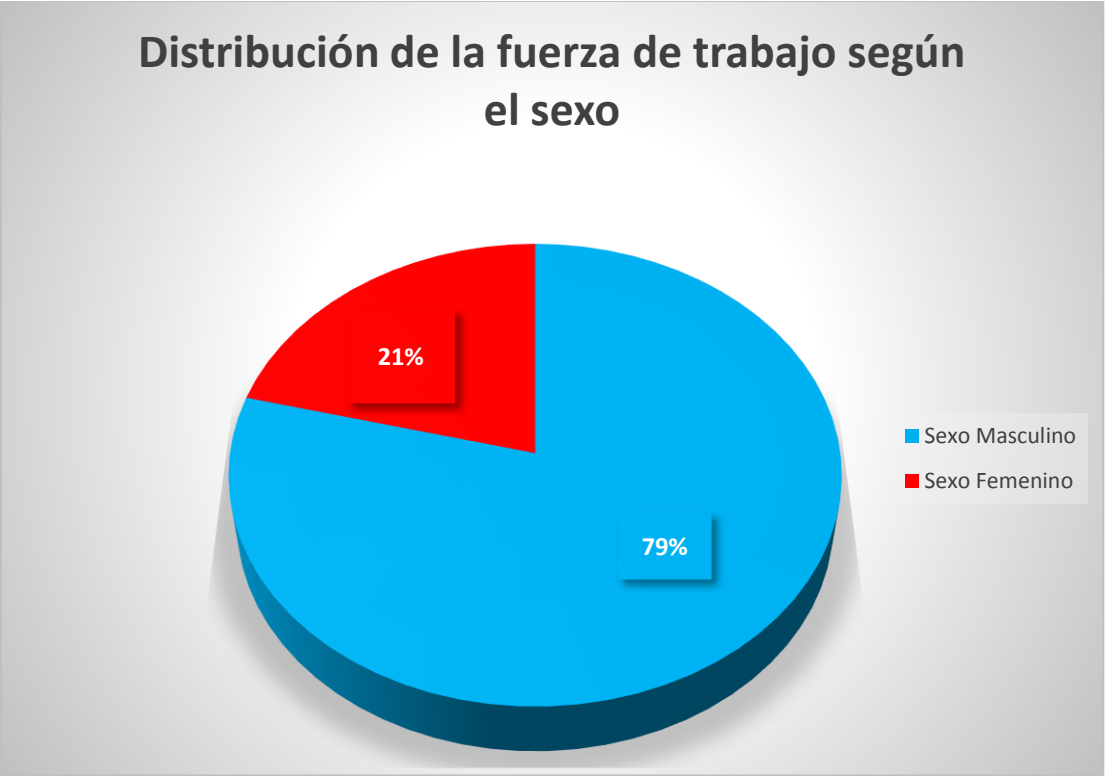
Anexo 3.b: Composición de la fuerza laboral según los rangos de edades



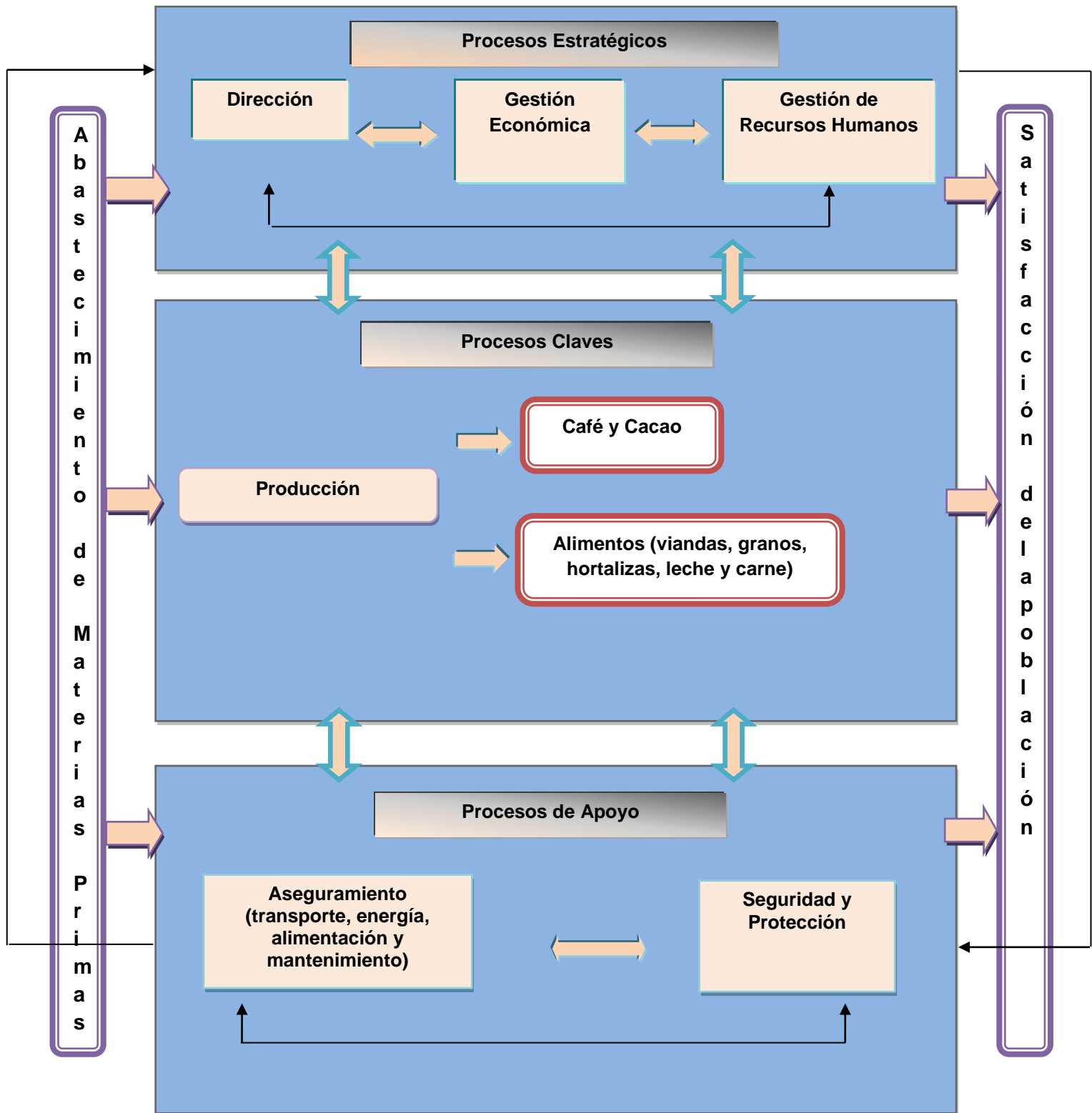
Anexo 3.c: Composición de la fuerza laboral según el nivel escolar



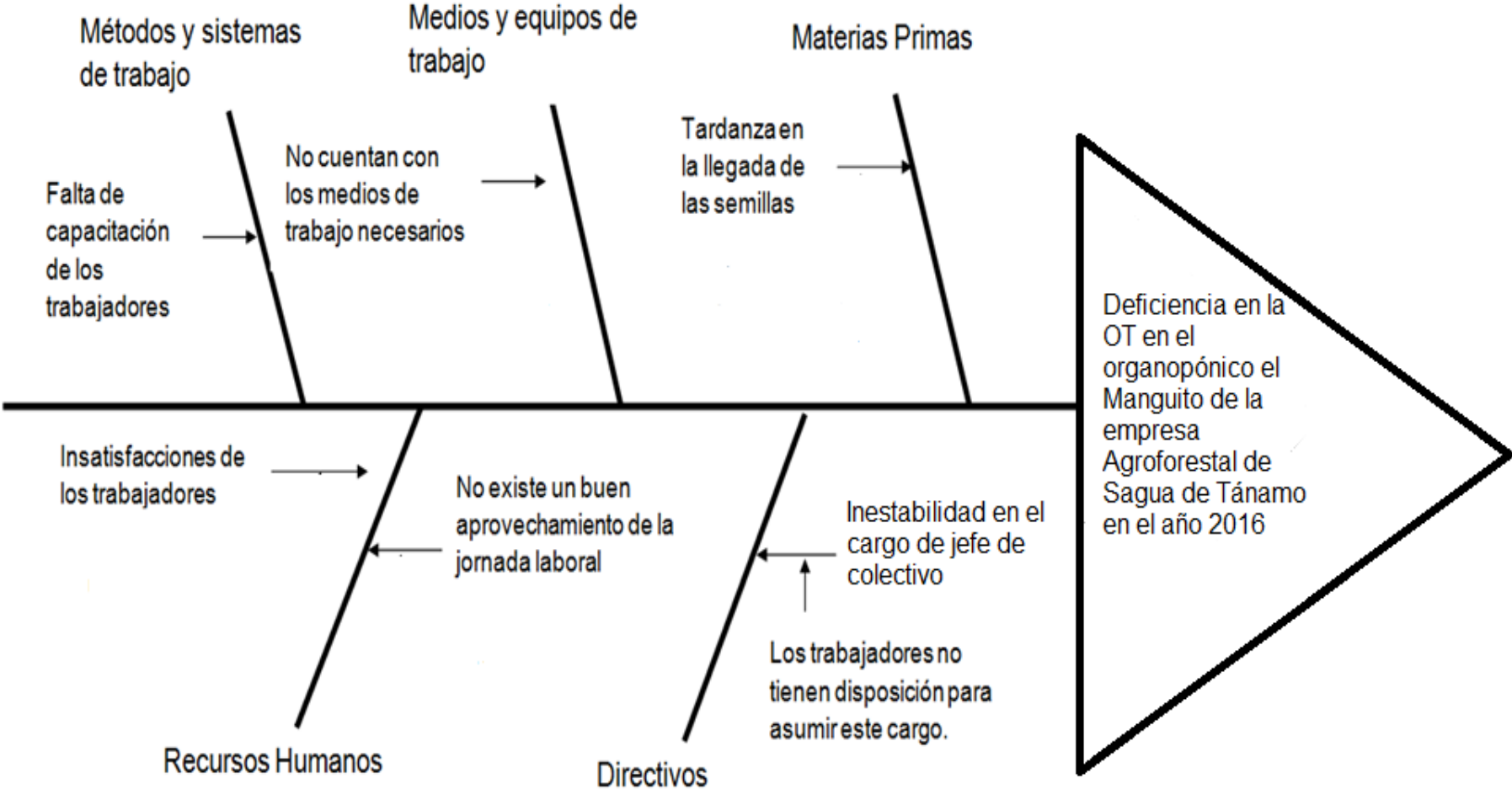
Anexo 3.d: Composición de la fuerza de trabajo según el sexo



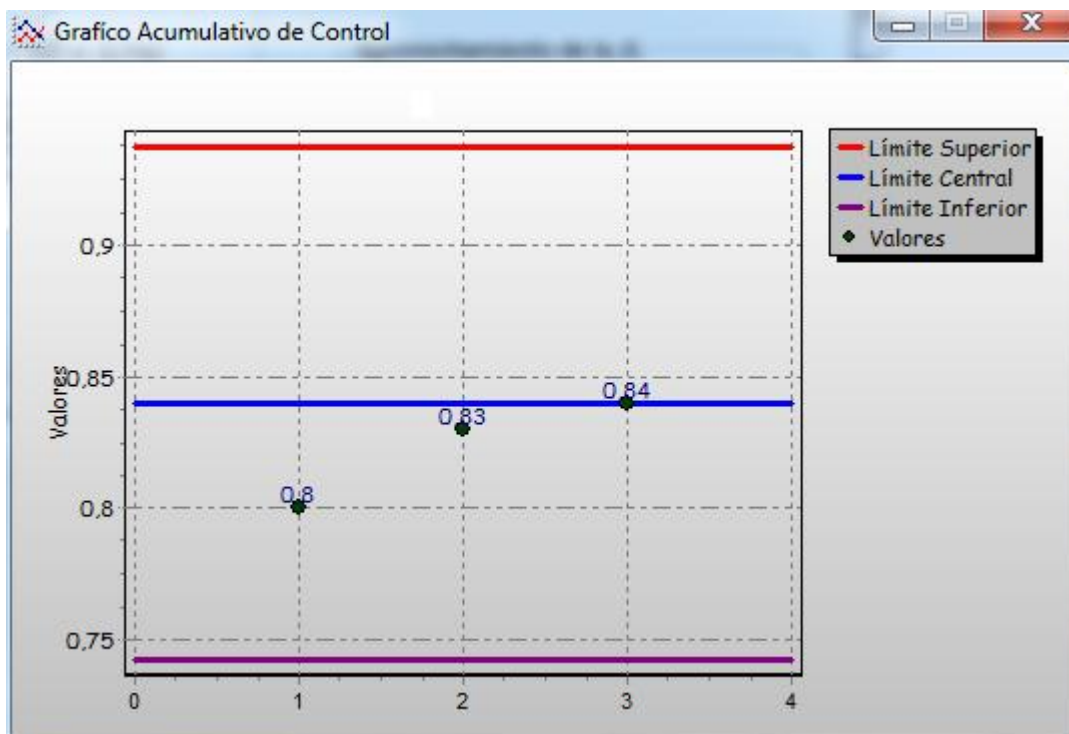
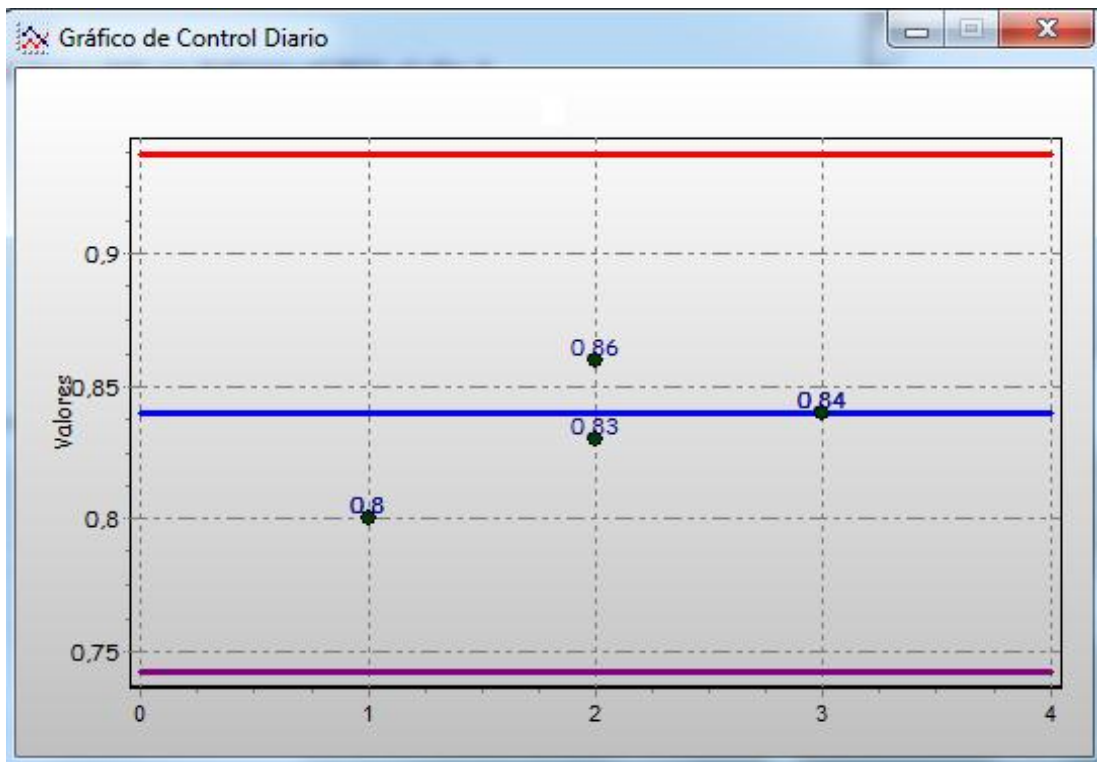
Anexo 4. Mapa de procesos de la empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo



Anexo 5. Diagrama causa - efecto



Anexo 6. Gráfico de control diario. (MOI)



Anexo 7. Encuesta sobre las condiciones de trabajo en el organopónico el Manguito.

Marque con una X debajo de las posibles respuestas (Si, No, Más o menos) según usted valore los siguientes aspectos relacionados con las condiciones de trabajo.

Aspectos	Respuestas		
	Si	No	Más o menos
1. Cuento con los medios necesarios para hacer mi trabajo bien.	-----	-----	-----
2. Los equipos utilizados se encuentran en óptimas condiciones para realizar las labores diarias.	-----	-----	-----
3. Cuento con las condiciones necesarias para satisfacer mis necesidades personales.	-----	-----	-----
4. En mi área nos sentimos comprometidos a realizar un trabajo de calidad.	-----	-----	-----
5. Tengo establecidos descansos en el horario de trabajo.	-----	-----	-----
6. Cuentan con los medios de protección requeridos para realizar las actividades laborales.	-----	-----	-----
7. Te sientes seguro con los medios de protección que se utilizan.	-----	-----	-----
8. Diga cómo se lleva a cabo la estimulación de su trabajo.			

9. Mencione otros aspectos que no ha recogido la encuesta y que usted considera afectan sus condiciones de trabajo.			

Anexo 8. Plan de acción

No.	Tarea o acción	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento	Fecha de Control	Recursos
1	Realizar coordinaciones para el aseguramiento inmediato de los medios y equipos de trabajo	Jefe de colectivo	Jefes de colectivo	Junio/2016	Mensual	Financiero, Material
2	Atender las necesidades personales de los trabajadores con el fin de elevar su satisfacción	Jefe de colectivo	Jefes de colectivo	Junio /2016	Mensual	Financiero, Material
3	Realizar encuestas sistemáticamente para evaluar las condiciones de trabajo	Director	Consejo de dirección	Trimestral	Trimestral	Humano
4	Adquirir los medios de protección necesarios para los trabajadores	Técnico de seguridad y salud	Departamento de recursos humanos	Junio/2016	Mensual	Material, Financiero
5	Establecer programas de capacitación, charlas, e intercambios con los trabajadores	Director	La dirección de la empresa	Junio/ 2016	Trimestral	Humano
6	Completar	Director	La dirección	Junio /2016	Mensual	Humano

	totalmente la plantilla		de la empresa			
7	Gestionar un medio de transporte que asegure la certificación a tiempo de las semillas a cultivar	Director	La dirección de la empresa	Junio/2016	Mensual	Financiero