



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA SUCURSAL NÁUTICA MARLIN GUARDALAVACA S.A

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Aliannis Aimé Gámez Portelles

Tutores: Dr. C. Marián Pérez Pérez

Ing. Álvaro J. Hernández Morales

HOLGUÍN, 2022



DEDICATORIA

A mis padres Rolando e Idalmis por su amor inagotable, apoyo incondicional y por ser mis guías a lo largo de toda mi vida.

A mis familiares y amigos que han formado parte de este largo camino.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios por darme la oportunidad de hoy estar aquí.

*En especial a mis padres que son gran parte del esfuerzo de todos
estos años y por su infinita dedicación y amor.*

*A mi tutora Marian por su guía, paciencia y apoyo durante todo este
proceso y a mis amistades y compañeros de aula por todo este
maravilloso tiempo.*

RESUMEN

La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso laboral (productivo, de servicios, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos que posibilitan realizar tareas de forma racional, armónica e ininterrumpida para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en las empresas y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Por otra parte, el turismo representa para Cuba la segunda fuente de ingresos del país por lo que sin organización no hay trabajo, no habrá ahorro, ni incremento de la eficiencia, ni gestión por competencias. La presente investigación fue realizada en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A., la cual presentaba una deficiente organización del trabajo, bajo aprovechamiento de la jornada laboral, desbalance carga – capacidad e insatisfacción de algunos trabajadores en el área de oficina; determinándose como **problema profesional**: necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A. Se plantea como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en esta empresa. Del análisis del marco teórico-práctico referencial sobre la organización del trabajo, se seleccionó el procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018). Los resultados de la investigación se resumen en la aplicación de diversas técnicas y herramientas como la observación directa, revisión de documentos, entrevistas, técnicas de estudio de tiempos (autofotografías y muestreo por observaciones instantáneas); además del empleo del software MEDTRAB con lo que se logró mejorar la gestión de recursos humanos y la medición del trabajo.

ABSTRACT

The organization of work integrates human resources with equipment and materials in the work process (productive, service, information or knowledge), through the application of methods that make it possible to carry out tasks in a rational, harmonious and uninterrupted way to achieve maximum productivity. efficiency and effectiveness in companies and meet the needs of society and its workers. On the other hand, tourism represents for Cuba the second source of income for the country, so without organization there is no work, there will be no savings, no increase in efficiency, no management by skills. The present investigation was carried out at the Sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A. Branch, which presented poor work organization, poor use of the working day, load-capacity imbalance and dissatisfaction of some workers in the office area; determining as a **professional problem**: the need to carry out a work organization study at the Sucursal Nautica Marlin-Guardalavaca S.A. Branch. It is proposed as a **general objective**: to apply a procedure to carry out studies of work organization in this company. From the analysis of the referential theoretical-practical framework on the organization of work, the procedure proposed by Menéndez la Rosa (2018) was selected. The results of the research are summarized in the application of various techniques and tools such as direct observation, document review, interviews, time study techniques (self-photographs and sampling by instantaneous observations); In addition to the use of the MEDTRAB software, it was possible to improve human resource management and work measurement.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | 7 |
| 1.1 Gestión del Capital Humano. Evolución y conceptos..... | 8 |
| 1.2. La organización del trabajo | 12 |
| 1.2.1 Conceptos y elementos que integran la organización del trabajo | 13 |
| 1.2.2. Técnicas para el estudio de la organización del trabajo | 16 |
| 1.1.3. Planeación de recursos humanos..... | 19 |
| 1.3. Análisis de los procedimientos para realizar estudios de organización del trabajo | 21 |
| 1.4. Situación actual de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A en cuanto a la organización del trabajo | 23 |
| 1.5 Conclusiones parciales del capítulo | 24 |
| CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA SUCURSAL NAÚTICA MARLIN GUARDALAVACA | 26 |
| 2.1 Aplicación parcial del procedimiento de Menéndez la Rosa (2018) en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A | 27 |
| Etapa I. Preparación Inicial | 27 |
| Etapa II. Diagnóstico de la organización del trabajo | 33 |
| Etapa III. Propuesta, evaluación e implantación de las soluciones potenciales | 47 |
| Etapa IV. Control y mejora | 48 |
| Valoración económica y social de la investigación | 49 |
| 2.2 Conclusiones parciales del capítulo | 49 |
| CONCLUSIONES | 50 |
| RECOMENDACIONES | 51 |
| BIBLIOGRAFÍAS | 52 |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno empresarial evoluciona precipitadamente de una forma muy acelerada en cuanto a los avances científicos y tecnológicos, donde el capital humano ha logrado ser el factor de mayor importancia dentro de la organización y el elemento de ventaja competitiva más importante de la contemporaneidad frente a la globalización del mercado. Por tal motivo, se toma al capital humano como el activo más importante para la organización, ya que es el encargado de enfrentar los retos que plantea el entorno empresarial.

El capital humano (CH) se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el papel primordial que el conocimiento y talento humano juegan, indicando con ello aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. Con el transcurso del tiempo la gestión de capital humano (GCH), ha evolucionado, desde la administración del personal hasta lo que hoy se conoce como gestión del conocimiento en desarrollo. Dentro GCH está la Planeación de los Recursos Humanos, la cual es de gran importancia porque ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias necesarias. Esta evolución se debe principalmente al papel que juegan los recursos humanos como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular.

Muchos han sido los autores que han dado definiciones de que son los recursos humanos. Según Chiavenato (2016) los recursos humanos son “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. Por otra parte, Allan Schweyer (2009) hace referencia a los recursos humanos como el talento que debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba han ocurrido transformaciones favorables, que tienden a que la función del capital humano se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados. Asimismo, se aboga por la instauración, en las organizaciones de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) para lograr atraer, retener y desarrollar permanentemente a

sus trabajadores que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de las entidades. El capital humano dentro de las organizaciones desempeña un papel indispensable para el logro de una producción o prestación de servicios de excelencia, pues en el desarrollo de la actividad empresarial es factor estratégico para las organizaciones. Una manera de gestionar el capital humano eficazmente es a través de la organización del trabajo (OT) como un factor clave para el éxito de cualquier organización, lo que permite elevar la eficiencia y alcanzar el desarrollo económico de cualquier país.

La organización del trabajo es esencial en el desarrollo de los procesos de innovación, generación y circulación del conocimiento en tanto posibilite una intervención activa de los trabajadores y, a la vez, contribuya a la formación de capacidades laborales. Su aplicación y estudio ha sido analizada por diferentes investigadores, entre los consultados se pueden citar: Cuesta Santos (2005); NC 3000:2007; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2006); González Rodríguez (2008); Nieves Julbe (2008) , Marsán y Castellanos (2011), Menéndez de la Rosa (2018). Todos estos autores coinciden en que la OT se encarga del estudio constante del proceso de producción o servicios, principalmente desde la perspectiva de cómo el trabajador está involucrado en el. Integra a todos los recursos a través de un grupo de métodos y procedimientos para lograr la máxima efectividad del trabajo del obrero, el aumento del desarrollo organizacional, y que el trabajo se convierta en la primera necesidad del trabajador.

En los últimos años han existido cambios en las legislaciones, reorganizándose las normativas políticas, económicas y sociales. En el año 2006 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) emitió la Resolución No.26 (derogada) referida a la organización del trabajo, con el fin de lograr el continuo incremento de la productividad del trabajo. El proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba y la aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000: 2007 (derogadas) reflejan la necesidad e importancia de la organización del trabajo, pues de ella dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas empresariales y es que la OT propicia cumplimiento de las empresas con su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor

eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad.

Actualmente la legislación vigente en Cuba a partir de la evolución de los estudios realizados sobre el tema, establece la Ley 116/2013 Código del trabajo Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2013) y el Decreto 326/2014 Reglamento del Código del Trabajo Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2014). Las propias abordan aspectos relacionados con el régimen de trabajo y descanso, la disciplina laboral, seguridad y salud en el trabajo, la organización y normación del trabajo, aprobación de jornada de trabajo reducida y organización del salario entre otras. Todo este proceso se ratifica en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del Partido en el 2021, donde se hace referencia a la organización del trabajo en los lineamientos 11, 12, 108 y 109 referentes a los ingresos de los trabajadores, alcanzar mayores niveles de productividad y la formación de fuerza de trabajo calificada. Asimismo, diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas, como es el Ministerio del Turismo (MINTUR) que igualmente procede según lo establecido en las regulaciones vigentes en el país, pero establece circulares y procedimientos específicos, teniendo en cuenta el tipo de instalación, para el desarrollo de determinadas tareas.

Una de las disciplinas que estudia la organización del trabajo es la planeación del capital humano, existen diferentes enfoques a nivel mundial para la planeación de recursos humanos (PRH), según Chiavenato (2016) “la planeación de los recursos humanos es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado. La PRH, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización así como también lo es la OT. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Las organizaciones dedicadas al entretenimiento y al turismo son de vital importancia para el desarrollo de la economía del país. La Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A es perteneciente a los servicios náuticos. Para que esté servicio funcione de forma eficaz se requiere, entre otros aspectos, de la participación del personal necesario de forma tal que se reduzca los costos sin afectar la actividad fundamental de la organización. Aunque la Sucursal presenta un comportamiento favorable de sus indicadores, el criterio del consejo de dirección es que se puede incrementar los resultados obtenidos, a partir de los estudios de organización del trabajo, pero no se han realizado los mismos. Por lo tanto, se hace necesario comenzar este estudio por uno de sus procesos claves. Esta decisión está fundamentada por planteamientos realizados en los consejos de dirección, que se corroboraron por medio de entrevistas y revisión documental, evidenciándose que en un largo periodo de tiempo no se ha realizado estudios de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), por lo que esto influye en cálculo de la plantilla necesaria. Los directivos refieren que hay problemas organizativos con la fuerza de trabajo. La alta dirección considera que existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral lo que puede influir en cumplimiento del plan de producción. El departamento de recursos humanos carece de procedimientos para realizar estudios de organización del trabajo.

Lo analizado hasta aquí constituye la situación problemática que originó la investigación, planteándose como **problema profesional** el siguiente: Necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A.

Por lo que se declara como **objeto de estudio**: la gestión de los recursos humanos.

El **objetivo general** que persigue esta investigación es: aplicar un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A.

Para dar cumplimiento a lo establecido se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las definiciones y enfoques existentes sobre organización del trabajo y la planeación óptima de los recursos humanos.

2. Seleccionar un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo para el análisis de los procesos o métodos y la medición del trabajo.

3. Aplicar el procedimiento seleccionado en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca.

El campo de acción: la organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A.

Para dar respuesta al problema científico se plantea **la idea a defender:** que si se selecciona y adapta un procedimiento para la organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca se contribuye a mejorar la gestión de recursos humanos y la medición del trabajo.

Los métodos de investigación que se utilizaron son los siguientes:

Métodos teóricos:

- Análisis sintético: análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Comparativo: este método permite establecer mediante la comparación, las analogías y diferencias existentes entre los distintos objetos, fenómenos, procesos y sus propiedades.
- Lógico – histórico: establece la necesaria correspondencia entre los elementos de los métodos lógico e histórico, proyectando el análisis de la evaluación histórica de los fenómenos, con la proyección lógica de su comportamiento futuro.
- Inductivo – deductivo: combina la inducción y la deducción. La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea, se llega a generalizaciones partiendo de análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético – deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes, se derivan supuestos que permiten explicar los casos particulares.

Métodos empíricos: Entrevistas, observación directa, autofotografía, muestreo por observaciones instantáneas (MOI), entre otros.

En el orden práctico su valor radica en ofrecer un procedimiento para la determinación de plantillas óptima de la entidad y que sea ajustable a otras entidades en la esfera de los servicios.

La presente tesis cuenta en lo adelante con un capítulo I, que contiene el marco teórico-práctico referencial de la investigación y describe el procedimiento que se aplica; y el capítulo II, la aplicación del procedimiento en la organización objeto de estudio. A continuación, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como una serie de anexos de necesaria inclusión complementando los resultados presentados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el presente capítulo se abordan diferentes elementos teóricos que son la base de la investigación, relacionados con la gestión del capital humano, la organización del trabajo y la plantilla óptima. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, empleando el contenido que corresponde al tema abordado. La investigación tiene como punto inicial los principales elementos de la gestión del capital humano haciendo mayor énfasis en la planeación de los recursos humanos (PRH). Se aborda la organización del trabajo, evolución y conceptos para así dar a conocer las técnicas para el estudio de organización del trabajo OT, dando lugar al procedimiento que se llevará a cabo para realizar el estudio de OT el cual recoge un punto relacionado con el cálculo de la plantilla. Finalmente se hace referencia a la situación actual de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A en cuanto a la OT profundizando en este tema que es de gran interés.

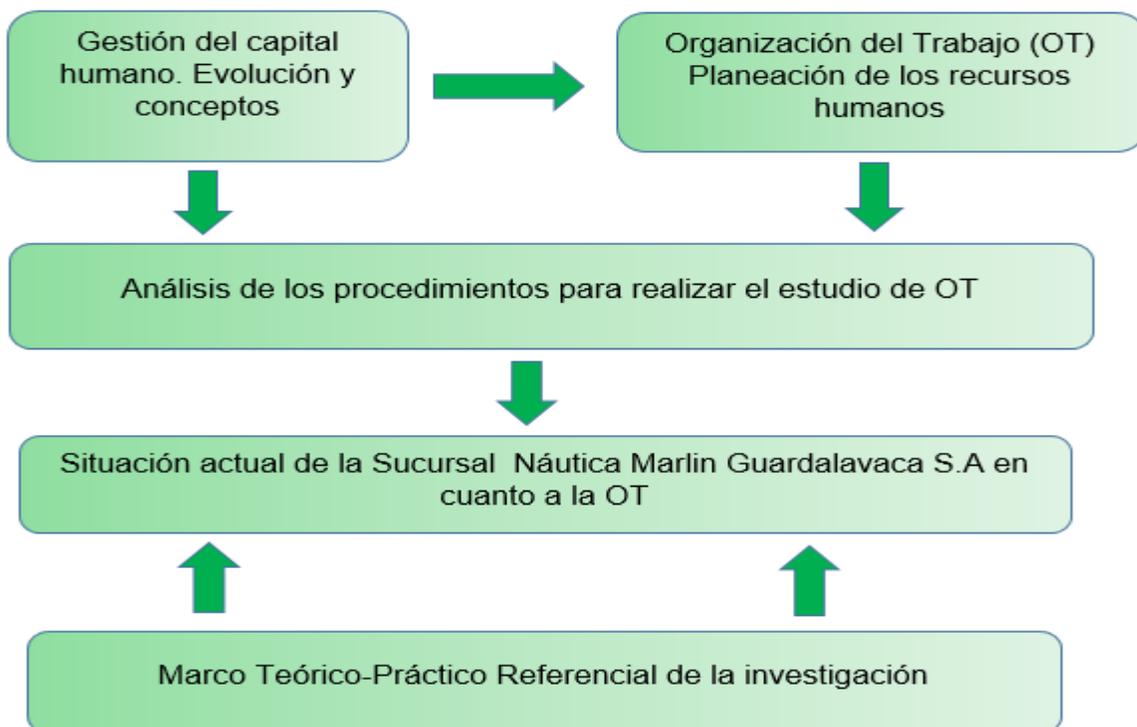


Figura 1.1. Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico-práctico-referencial acerca de la organización del trabajo

1.1 Gestión del Capital Humano. Evolución y conceptos

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, como lo registran importantes instituciones internacionales como la *World Federation of People Management Associations* (WFPMA), *la Boston Consulting Group* (BCG) y el Programa para las Naciones Unidas (PNUD), en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad biopsico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales.

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxito. Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto acogido de capital humano se deriva del pensamiento de Fidel Castro, que bien fuera asumido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de normalización (NC), que considera además el componente ético, expresado en valores, lo que completa esa integralidad del ser humano a ser gestionado, con un significado metodológico relevante en la práctica organizacional.

En la década de 2010, y haciéndose más sostenible el aumento de la gestión del capital humano en las organizaciones laborales, se reafirman procesos o tendencias principales de gestión, tanto en el contexto nacional como internacional, relativas a: gestión del talento asociado a las competencias laborales, el liderazgo, la planificación estratégica en la GRH, junto a la gestión de riesgos y considerando las incertidumbres, y la búsqueda del compromiso de los trabajadores con la organización. Y de todos esos procesos, comprendidos en la Gestión del Capital Humano, la Organización del Trabajo es la base técnica principal. Es fundamental en el desarrollo de la Organización del Trabajo, manifestar competencia laboral en innovación, abarcando

desde una concepción holística al pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración (trabajo en equipos) y la comunicación.

El capital humano se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juegan en la nueva empresa, indicando con ello aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. En la actualidad la turbulencia y competitividad del marco empresarial exige de los sistemas de producción y de servicios, de un CH mucho más preparado y comprometido, con la responsabilidad y creatividad suficientes para hacer suyo los problemas de la entidad y enfrentarlos con las soluciones que mejor respondan a cada situación en particular. Por lo antes expuesto, la eficiente GRH, se ha convertido en el pilar de la mayoría de las estrategias que se toman en las empresas en el día de hoy, pues solo son competitivas aquellas organizaciones cuyo capital humano cuentan con la motivación, las competencias, y el desempeño necesario en la ejecución de sus funciones. Estos rasgos y tendencias abogan por un profesional calificado, del cual es necesario conocer sus características personales (carácter, motivaciones e intereses) para adaptarse a la cultura de la organización.

En Cuba, la familia de NC del grupo de las 3000 del año 2007 (derogada), fue creada teniendo como base lo planteado por Morales Cartaya (2006), esta norma permite unificar el fundamento y vocabulario del sistema de gestión integral de capital humano, definiendo el término sistema como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Además, plantea el SGIRH como: “sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Según Cuesta Santos (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas, pueden resumirse así:

- El capital humano, a inicios del siglo XXI, se convertirá en el recurso competitivo más importante de una organización.

- La actual gestión estratégica de capital humano requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencia.
- Se considera GCH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización.
- La GCH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- 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.

La expresión Gestión de Recursos Humanos ha sido definida según varios especialistas como: La GRH es la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 1988). Beer, (1989) define a la GRH como: “Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”. La GCH es la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere, diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen de la forma más eficaz posible, además, permite crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación (Ferriol, 1996). La GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Pérez, 2003). La GRH es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuesta Santos, 2005).

La GRH es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas para ello desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación,

estimulación, desempeño y evaluación (de Miguel Guzmán, 2006). La GRH son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización (Morales Cartaya, 2009). Otros autores como Cardoso (2009) expresa que la Gestión de Recursos Humanos es la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. Mientras que Mayo y Cordero (2011) la definen como la estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito. La GRH busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse. Según Marrero Fornaris (2003): generalmente los objetivos de la GRH en casi todas las empresas giran en torno a:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Páez, 1991, citado por Marrero Fornaris, 2003).

La Gestión de los recursos humanos tiene que ver con todas las funciones administrativas que se realiza para dar importancia a la plantilla y conseguir los objetivos de cualquier organización. Por lo que GRH está estrechamente relacionada con la planeación de los recursos humanos que conlleva a la correcta planeación y selección del personal calificado para suplir las necesidades de la organización.

1.2. La organización del trabajo

La organización del trabajo (OT) es tan antigua como el hombre mismo, nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razones de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayoría de los casos esta organización puede ser menos costosa y productiva si se dispone de una estructura de organización del trabajo. El desarrollo de la primera revolución industrial, utilización de la fuerza hidráulica y posteriormente el descubrimiento del vapor como fuerza motriz, aceleró la conformación del capitalismo como sistema económico. Esto llevó al tránsito de la manufactura al trabajo de fábrica, a la eliminación del trabajo manual por el trabajo fabril, y la utilización de grandes sumas de trabajadores en un proceso donde las fábricas crecían de tamaño, lo que provocó un desfase entre el crecimiento del proceso productivo y la organización del trabajo. Por este motivo, a finales del siglo XIX durante la revolución industrial surge la necesidad de organizar el trabajo como medida para incrementar la productividad.

Los precursores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo fueron el estadounidense Frederick Taylor y el francés Henry Fayol. Esta escuela defiende el capitalismo liberal, centrándose en la idea de que los hombres intentan conseguir el máximo placer con el mínimo esfuerzo, ya que sienten repugnancia por el trabajo, por el esfuerzo y por la responsabilidad que esto implica. La pasividad y la falta de interés manifiesta por parte de los empleados en relación con su trabajo, obligan a una dirección y un control sobre sus acciones laborales, teniendo presente que su única motivación es la económica. Sus propuestas, concepciones, principios y filosofía, a más de un siglo de su elaboración, aunque criticada y reformulada, todavía tienen vigencia tanto en los estudios académicos, como en su aplicación en los procesos laborales.

En Cuba es partir de 1961, con el asesoramiento de países socialistas y de la ex Unión Soviética, comienza la preparación de cuadros técnicos en materia de organización del trabajo, se divulgan sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo. En el año 2006 se emite la resolución 26/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social define a la

organización del trabajo como la vía esencial que contribuye a elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, el incremento de la productividad y la elevación de la calidad.

La organización del trabajo es de vital importancia para las empresas debido a que se ocupa del estudio sistemático del proceso, especialmente desde el ángulo de la participación del hombre en el mismo, logrando para ello la máxima eficiencia y eficacia, 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 los procesos productivos 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 trabajo, a través de estudios de procesos con la metodología del enfoque a procesos y el estudio de tiempo con el cálculo de aprovechamiento de la Jornada Laboral, entre otras técnicas que contribuyen a ello.

1.2.1 Conceptos y elementos que integran la organización del trabajo

Diversos autores han propuesto conceptos del término organización del trabajo, como es el caso de Puchol (1996): “proceso integrador del capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”.

Asimismo, Morales Cartaya en el año 2006 plantea que la organización del trabajo en las entidades laborales integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. Según las regulaciones y normas cubanas en el Decreto Ley N° 281 (2007) establecido por el Consejo de Ministro, en su artículo 280 define que la OT “(...) es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el

cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”. De una manera muy similar es plasmado en las NC 3000:2007. Nieves Julbe (2008) plantea que “la organización del trabajo es un sistema integrado y dinámico dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y ayudar 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, (...)”. A consideración de la autora el concepto de OT más adecuado para la investigación es el planteado por Nieves Julbe (2008).

La organización del trabajo se considera un proceso integrador del capital humano con la tecnología, los medios y materiales de trabajo. Busca la máxima productividad, eficiencia y eficacia, además optimizar el trabajo en vivo y elevar la calidad de vida laboral del trabajador. Trabajar de forma racional y armónica para asegurar calidad del producto o servicio que se ofrece, cumpliendo con los requisitos ambientales establecidos. Desde la propia definición de la OT se evidencia su importancia, al tratar elementos que garantizan la elevación del funcionamiento de las organizaciones a través del incremento del rendimiento del trabajo de los recursos humanos. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización se detallan a continuación:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros).
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La OT está orientada a alcanzar la mayor efectividad del trabajo, para ello es esencial tener en cuenta el correcto funcionamiento de los elementos que la integran, según lo planteado por Cuesta Santos (2005). Varios autores coinciden al definir los elementos, ya que estos se relacionan directamente con el incremento sostenido de la productividad del trabajo (Rivas Góngora, 2007; González Rodríguez, 2008 y Marsán Castellanos, 2011), los mismos se detallan a continuación: La División y cooperación del trabajo: es la parte de la Organización del Trabajo que se ocupa del estudio. Permitiendo conocer cómo están distribuidas entre los trabajadores las distintas actividades que componen el proceso de producción o servicio (división), así como de la coordinación e interrelación (cooperación del trabajo) de las relaciones que se establecen entre los distintos trabajadores y colectivos en la ejecución del trabajo.

Métodos y procedimientos de trabajo: conjunto de procedimientos que lo integran y la secuencia en su realización, con el fin de perfeccionar los procedimientos utilizados en su realización. Para el estudio, análisis y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo tiene por objetivo la investigación de la forma en que se ejecuta el proceso laboral, para esto es imprescindible contar con los datos sobre la actividad que realizan los trabajadores con métodos de avanzada. Utilizando técnicas de registro en dependencia de las características de la labor que se realiza y el puesto de trabajo estudiado.

Organización y servicio al puesto de trabajo: tiene como objetivo crear las condiciones necesarias para que la tarea que se realiza en un puesto de trabajo dado, se ejecute de manera racional, armónica e ininterrumpida, logrando la máxima productividad del trabajo, con el menor esfuerzo físico y la mínima tensión nerviosa. En este aspecto se debe valorar además los tiempos de paradas tecnológicas e interrupciones y el estado del cumplimiento del plan de mantenimiento.

Medición y normalización del trabajo: en la medición del trabajo se valora, entre otros aspectos, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral a través de técnicas de estudio de tiempos y es empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida efectuada en condiciones determinadas. Las técnicas de estudio de tiempos constituyen los métodos de observación que pueden ser continuos tales como la fotografía individual y colectiva,

además de la autofotografía, y/o discontinuos como las observaciones instantáneas: muestreo por observaciones instantáneas (MOI), el cronometraje, entre otros.

Condiciones de trabajo: consiste en evaluar las condiciones a que está expuesto el trabajador durante la ejecución del trabajo que puedan comprometer la salud de este, analizando el estado del inventario de riesgos. También se debe valorar el régimen de trabajo y descanso establecido. Disciplina laboral: en este aspecto se valora la existencia del reglamento disciplinario de la entidad, que el cumplimiento de lo establecido en él asegure que el trabajo se ejecute en la cantidad y calidad requerida. En este sentido servirán como base de datos el cumplimiento del horario de trabajo, las ausencias de los trabajadores, el aprovechamiento de la jornada laboral y el cumplimiento de las órdenes impartidas por los jefes.

Organización del salario: en este aspecto se deben esclarecer las formas y sistemas de pagos vigentes, los pagos adicionales, también debe tenerse en cuenta si se valora la calidad y cantidad de trabajo aportado en la formación del salario. En los resultados del diagnóstico deben dejar esclarecidas las causas que impiden cumplir las metas o tareas previstas en el plan y las causas de las pérdidas de gastos de trabajo.

La organización del trabajo ha alcanzado una fuerte influencia en el mundo empresarial moderno, convirtiéndose en un elemento clave dentro de las organizaciones, con el fin de garantizar las condiciones laborales, asegurar los métodos y procedimientos de trabajo y organizar el trabajo. Permitiendo aumentar la productividad de las mismas, con el uso eficiente de los recursos y capital humano, para contribuir al desarrollo y correcto funcionamiento de las empresas en el ámbito empresarial actual. Con este fin y con el propósito de alcanzar su correcta implementación, en las entidades cubanas, se establecen distintas legislaciones y reglamentos que enclaustran gran importancia. Por lo que PRH tiene una gran importancia dado a que ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.

1.2.2. Técnicas para el estudio de la organización del trabajo

Algunas de las técnicas y herramientas para el estudio de la organización se detallan a continuación:

La observación constituye el acto de observar los objetos, procesos y fenómenos sin efectuar ningún cambio en ellos y sin intervenir en el transcurso normal de estos. Una forma, usualmente utilizada, es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores (el ciclo es el tiempo que lleva realizar el trabajo). En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador con el fin de aclarar los puntos no entendidos y que haga saber aquellas actividades adicionales que se realizan y que no se han observado. Siendo la entrevista el instrumento de mayor utilización en cuanto a la recopilación de información se trata; a través de ella se produce una comunicación directa con el sujeto portador de la información, se puede someter a una persona o un grupo a responder un conjunto de preguntas de forma oral. Mediante su realización es posible obtener información de forma amplia y abierta.

Además, la encuesta o cuestionario, que abarca una variedad de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo común, la obtención de información. Los encuestados evalúan su nivel de bienestar subjetivo respecto a una actividad laboral, teniendo en cuenta sus circunstancias y comparaciones con otras personas y/o empleos, la experiencia pasada y las expectativas de futuro. La puntuación se obtiene sumando las respuestas de cada uno de los elementos a evaluar.

La tormenta de ideas o Brainstorming es una técnica para la generación de ideas que emplea un facilitador. Se divide el grupo de trabajo en subgrupo donde cada uno trabaja sobre el mismo problema o sobre parte distinta de este, hay un tiempo tope al final del cual cada subgrupo presenta sus conclusiones a la plenaria.

El método de concordancia Kendall se utiliza para ordenar por orden de prioridad un grupo de criterio, permitiendo además calcular la importancia de los criterios una vez ordenados. Consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento en orden descendente, de cada característica que se esté estudiando. El voto ponderado, que constituye una técnica para analizar datos, se utiliza para cuantificar las posiciones y preferencias de los miembros del grupo, el cual ofrece información al grupo sobre la posición de cada individuo y la solidez de esa posición.

Por otro lado, para la medición de los tiempos de trabajo son utilizadas técnicas como la fotografía individual, la colectiva y la autofotografía. Específicamente la fotografía individual consiste en obtener una descripción detallada de todas las actividades y medir la duración de cada una de estas. Las observaciones iniciales deben realizarse en un período de tres días para garantizar una confiabilidad estadística, de ser necesario más días para el estudio se continuará tomando datos. Luego se deben clasificar estas actividades en correspondencia con los tiempos de la estructura de la jornada laboral (JL) (figura 1.2).

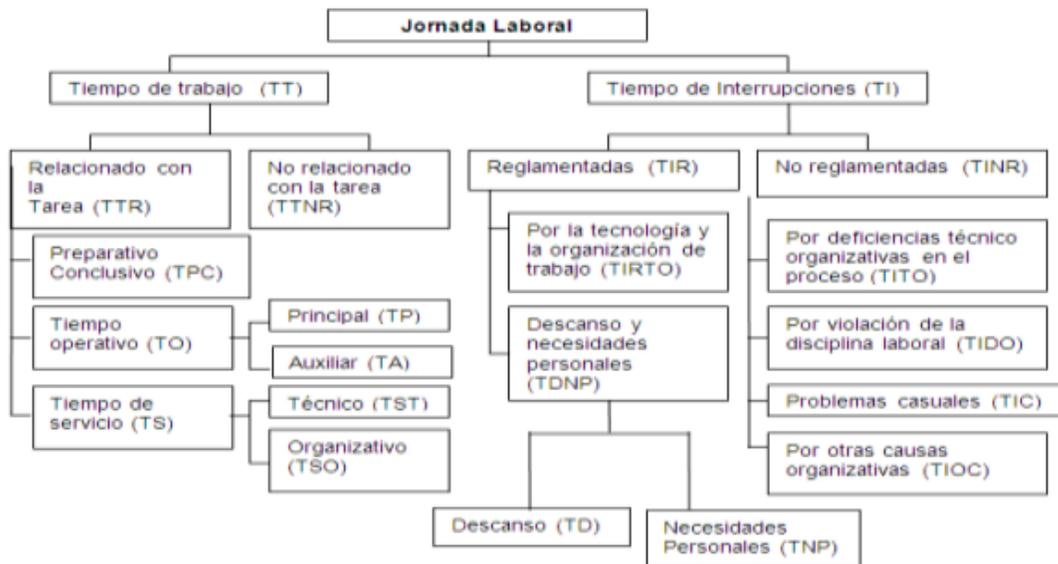


Figura 1.2. Estructura de la jornada laboral

Entre las técnicas para analizar la jornada laboral se encuentra también el cronometraje, que está dirigido a las operaciones repetitivas que puedan o no dividirse en elementos. Mientras que, el muestreo de observaciones instantáneas (MOI), consiste en efectuar las observaciones directas a los trabajadores de forma aleatoria y discontinua a través de recorridos sin tomar los tiempos, sino solo registrando en qué tipo de clasificación de tiempo de la estructura de la jornada laboral (JL) se encuentra al instante de ser observado. En el **Anexo 1.1** se muestra el modelo del registro para la aplicación del MOI.

Para ello, el observador deberá realizar recorridos por el área, de forma que pueda abarcar todos los trabajadores de la misma, en diferentes horarios de la jornada. En el **Anexo 1.2** se brinda una tabla de números aleatorios para la selección del horario de

los recorridos, asimismo cómo se realizarán estos, será decisión del equipo de trabajo. La cantidad de observaciones iniciales es 100, estas se procesan y el programa ofrece cuantas observaciones totales son necesarias (Nd), a partir de estas se determina: El número de recorridos necesarios (se aproxima al mayor). A continuación se muestran las fórmulas:

$$N_{rd} = \frac{Nd}{K} \text{ Donde K es el número de trabajadores} \quad (1)$$

Los recorridos diarios

$$R_d = \frac{Nd - 100}{K(d - 1)} \text{ Donde d es los días planificados para el estudio (d} \geq 3) \quad (2)$$

Una vez tomadas todas las mediciones el valor de los límites de control y la precisión final, el aprovechamiento de la jornada, entre otros datos necesarios los ofrecerá el software MedTrab una vez se hayan introducidos los valores.

El software MedTrab, mencionado anteriormente, es utilizado para procesar los datos de las técnicas de estudio de tiempos para la normación del trabajo mediante cálculos estadísticos. Específicamente los datos de las técnicas de la fotografía, el MOI, el cronometraje y sus combinaciones, con una fiabilidad en los cálculos requeridos en el procesamiento de datos, una disminución del tiempo de procesamiento y un aumento del tiempo analítico. Brinda la posibilidad de hacer una evaluación económica del estudio realizado, determina la tasa salarial a partir de la norma calculada, guarda los datos y resultados y elabora un informe en página web con los resultados obtenidos. Por otro lado, disponer en las empresas de procedimientos para la realizar estudios de OT constituye un factor importante, ya que tiene un efecto directo en el aumento de la productividad, y además constituye una manera eficaz para proyectar soluciones. Por lo que, resulta imprescindible realizar un análisis de los procedimientos relacionados con este tema.

1.1.3. Planeación de recursos humanos

Caldera (2005) considera que la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de

tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción plan.

De esta manera, se tiene que la planeación en toda organización constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos a fin de tener una visión clara de lo que se desea; este proceso debe involucrar a todas las personas que participan en la institución, principalmente los directivos que deben tener bien claro el camino a seguir.

Para Caldera (2005), la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. En este sentido, la planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Adicionalmente, se puede definir a la planeación de los recursos humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.

Porter (1990) argumenta que el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que ésta pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciados. Este autor estima que toma aproximadamente siete años duplicar una ventaja competitiva fundamentada en recursos humanos, y que mientras más difícil o costoso sea imitar la ventaja competitiva, más durable será la misma, por tanto, estas ventajas fundamentadas en la base de recursos humanos de las organizaciones representan una fuente duradera de difícil imitación. Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletos y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución, por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en

actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor (Dessler, 2001).

Por otro lado, directivos y ejecutivos públicos demandan cada vez más un giro articulado de los departamentos de recursos humanos para moverse de un valor percibido a través del entrenamiento de los empleados, hacia un valor añadido real percibido por los clientes o usuarios. En consecuencia, el plan estratégico de recursos humanos sería el instrumento de respuesta para que estos recursos y esfuerzos del área de personal se traduzcan en valores económicos reales para los clientes o usuarios externos; pero aún más, la contribución del análisis de puesto como eje fundamental de la planeación estratégica de recursos humanos, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de puestos, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de puestos actualizadas, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo.

1.3. Análisis de los procedimientos para realizar estudios de OT

Al realizar una revisión documental, es de destacar que fueron encontrados un gran número de procedimientos que están enfocados al estudio de la OT, los mismos incluyen el diagnóstico de los diferentes elementos que lo integran. Algunos autores u organizaciones que se pueden destacar en este aspecto son: el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2006); Rivas Góngora (2007); NC 3000:2007; De Miguel Guzmán, (2007); Nieves Julbe (2008); Pérez de Armas (2012); Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012); Infante Gutiérrez y González Madlum (2012); García Rodríguez, Echevarría Hernández y Biyé Nzó (2014); Góngora López, Marsán Padilla, Sánchez Díaz y Pupo Pérez (2016); Díaz Marante, González de la Roza y González Hernández (2017) , Menéndez La Rosa (2018), Sevilla (2018) y Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular 2020).

A continuación, se realizará un análisis de todas las metodologías propuestas en cuanto a los aspectos: organización y desarrollo del perfeccionamiento, enfoque por procesos y de mejora continua, ciclo de gestión, planeación óptima de los RH, diagnóstico estratégico de la entidad, AJL, mejora continua de la OT y enfoque por procesos para de esta forma escoger la que más adapte al estudio (tabla 1.1).

Tabla 1.1 Comparación de las metodologías de diferentes autores

| Metodologías | Aspectos a evaluar | | | | | | | |
|---|----------------------------|------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| | Enfoque de mejora continua | Ciclo de gestión | Organización y desarrollo del perfeccionamiento | Planeación óptima de los RH | Diagnóstico estratégico de la entidad | Aprovechamiento de la JL | Mejora continua de la OT | Enfoque por procesos |
| MTSS Resolución 26 (2006) | | X | X | | | X | | |
| Rivas Góngora (2007) | | | | X | | X | | |
| NC 3000 (2007) | X | | | | X | | | X |
| Miguel Guzmán (2007) | X | | | | | | X | |
| Nieves Julbe (2008) | | X | X | | X | | | |
| Pérez de Armas (2012) | | | X | X | X | | X | |
| Bernal Rodríguez y Ramos Iglesia (2012) | | | X | | X | | | |
| Infantes Gutiérrez y González Madlum (2012) | | | X | | X | | X | |
| García Rodríguez, Echeverría Hernández y Biyé Nzó (2014) | | | X | | X | X | | |
| Ormaza Murillo, Félix López, Real Pérez y Parra Ferié (2015) | | | X | X | X | X | | |
| Góngora López, Marsán Padilla, Sánchez Díaz y Pupo Pérez (2016) | | X | X | X | | X | | |
| Díaz Marantes, González de la Rosa y González Hernández (2017) | X | X | | | | X | | |
| Menéndez de la Rosa (2018) | X | X | X | | X | X | X | X |
| Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular 2020) | | | X | | | X | X | |
| Zayas Sabatela (2021) | X | | X | X | X | | X | X |

Se puede concluir entonces que el procedimiento propuesto por Menéndez La Rosa, (2018) consigue la mayor cantidad de concordancia con los aspectos evaluados, lo que indica que posee un alto grado de conformidad. El procedimiento se considera el más integrador para la realización de la investigación, pues permite contribuir a la mejora de la organización del trabajo, sin embargo, no posee la PRH por lo que se considera que en la etapa II de diagnóstico de la OT, paso 6 diagnóstico de la organización del trabajo en la tarea 13 además del análisis del AJL se debe realizar el cálculo de la plantilla del área objeto de estudio.

1.4. Situación actual de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A en cuanto a la organización del trabajo

La Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A dado que es una organización de servicio perteneciente al Ministerio del Turismo en Cuba, la misma se desarrolla en un panorama importante y útil para cambios en la gestión de los recursos humanos, acorde con las exigencias de los procesos en el turismo q nivel nacional, en el cual está sustentado de la mejora de la organización del trabajo.

La OT juega un papel muy importante en la entidad para poder lograr así la máxima efectividad del capital humano en su contribución y mejora de los servicios que brinda, lograr una mayor eficiencia de los recursos con los que dispone y elevar la satisfacción al cliente, principal objetivo de la organización. La organización cuenta con el departamento de recursos humanos encargado de llevar a cabo toda la parte de organización del trabajo, pero a 17 años de fundada no se ha realizado un estudio de este tipo por lo que la dirección se proyectó en realizar un estudio de este tipo por lo que no tienen conocimientos de la relación que debe existir entre la plantilla de cargos y la optimización de la fuerza de trabajo, además de otros aspectos que puedan ser de interés para la dirección.

El departamento de recursos humanos en conjunto con la dirección de la entidad, le dieron a conocer a la investigadora que es necesario realizar un estudio de este tipo en el área de oficinas debido a la importancia que tiene la misma para el desarrollo exitoso de la empresa. El trabajo de esta área está enfocado principalmente en llevar a cabo todas las actividades administrativas que realizan el personal y que son necesarias para el funcionamiento de las organizaciones. Si se llevan a cabo de forma

eficaz y eficiente, los resultados serán mucho mejores que si se hacen de forma deficiente. En algunas ocasiones la entidad se ha ocupado de aplicar entrevistas informales a los trabajadores y en la última realizada hubo algunas inquietudes por parte de los trabajadores donde algunos manifiestan sentir fatiga laboral y carga excesiva en sus funciones. Con el objetivo de conocer la situación real de esta área relacionada con las condiciones laborales se les hacen entrevistas a los miembros de esta área, además de la revisión de documentos y las observaciones directas se obtuvieron los siguientes resultados :

- Los trabajadores presentan insatisfacción con las condiciones laborales.
- No se realizan estudios de organización del trabajo.
- Desconocimiento del aprovechamiento de la jornada laboral.
- Presentan algunas faltas de medios importantes para el desarrollo de sus actividades.
- Insatisfacción de los clientes con algunos aspectos relacionados con el área de oficina.

De forma general existen algunas deficiencias por lo que surge la necesidad de aplicar el estudio de organización del trabajo con el objetivo de perfeccionar el OT en el área oficinas de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A, a partir de la aplicación de un procedimiento que pueda ser aplicable a este tipo de instalación y que además este elaborado de acuerdo a la legislación vigente en Cuba.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

1. En el contexto de la Gestión de Recursos Humanos, la organización del trabajo (OT) es una función decisiva para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores.
2. El análisis de la literatura permitió determinar que dentro de la OT el estudio del trabajo comprende el análisis de los procesos o métodos y la medición del trabajo los que están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos, tarea u operación, mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la

jornada laboral, vinculado al nivel de aprovechamiento de la misma, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicio para ejecutar la tarea u operación.

3. El análisis de los procedimientos permitió seleccionar la propuesta de Menéndez la Rosa (2018) pues puede ser ajustable a otras entidades de servicios, detalla y explica cada paso para una mejor comprensión del procedimiento, y se ajusta al propósito de esta investigación.
4. Se hace necesario la aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A que permita maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la empresa, y el empleo racional de los recursos humanos.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA SUCURSAL NAÚTICA MARLIN GUARDALAVACA

En este capítulo se aplica el procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018) para realizar el estudio de organización del trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A. El mismo se le realizó una adaptación para el cálculo de plantilla para así realizar el diagnóstico de la OT y está compuesto por 4 etapas, 10 pasos y 24 tareas (figura 2.1).

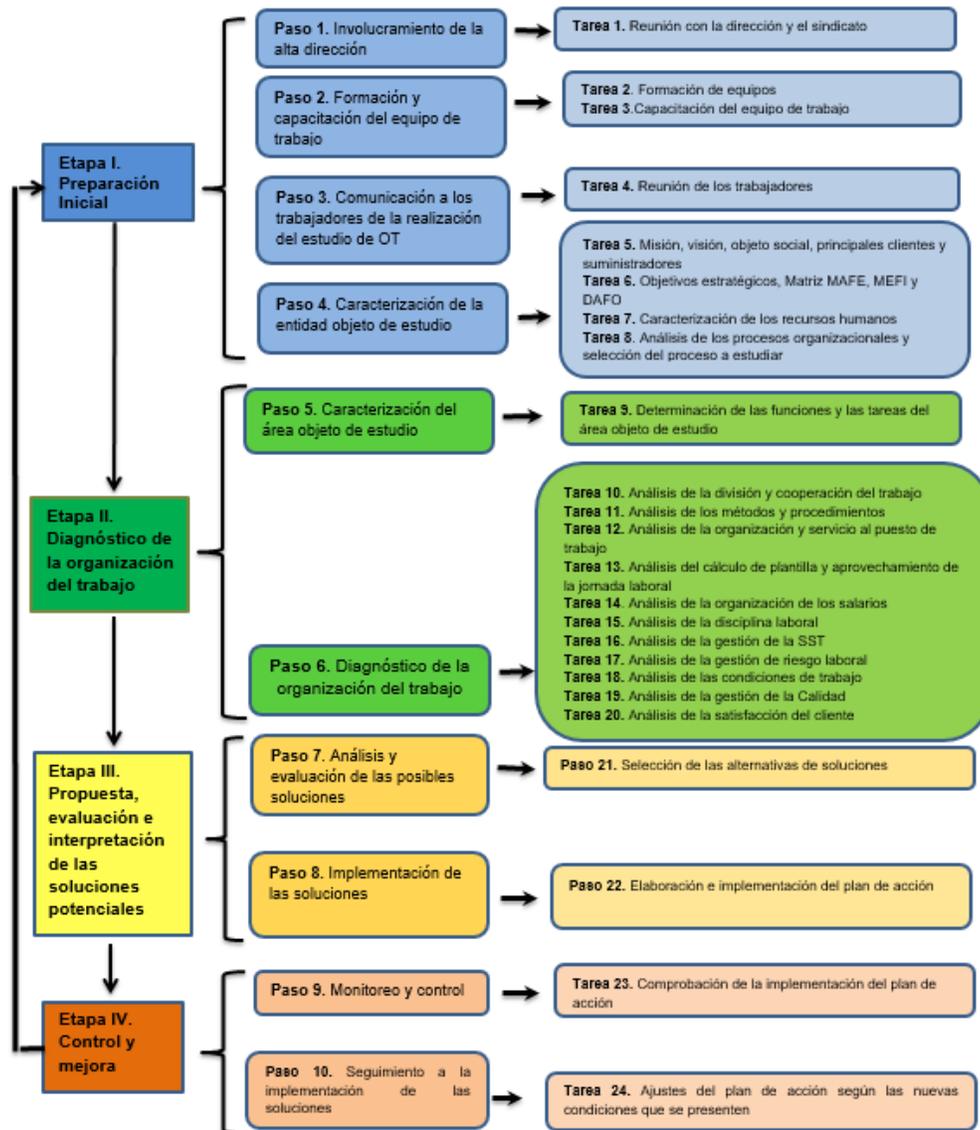


Figura 2.1. Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en una organización

Fuente: Adaptado de Menéndez la Rosa (2018).

2.1 Aplicación parcial del procedimiento de Menéndez la Rosa (2018) en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A

Etapa I. Preparación Inicial

Paso 1. Involucramiento de la alta dirección

Tarea 1. Reunión con la dirección y el sindicato

Se realizó una reunión con la dirección de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S. A. y el director de la entidad. Se les explicó el objetivo que se perseguía con la investigación, logrando el compromiso de los mismos con el estudio y garantizando las condiciones mínimas necesarias para llevarlo a cabo.

Paso 2. Formación y capacitación del equipo de trabajo

Tarea 2. Formación del equipo

El grupo de trabajo quedó constituido por el director de la Sucursal, especialista en actividades náuticas, especialista B en recursos humanos, jefe de grupo de economía, especialista en seguridad interna, especialista en gestión documental, especialista en inversiones, además de la autora de la investigación. Para comprobar si los compañeros elegidos son los expertos, se utilizó el método coeficiente de competencia (anexo 2.1) tomado de la investigación de Núñez Cruz (2018), resultando que todos los seleccionados se encuentran dentro del rango de calificaciones entre 0.80 y 1.00, considerándose que son expertos (anexo 2.2).

Tarea 3. Capacitación del equipo de trabajo

Se impartió capacitación en materia de organización del trabajo, las bases y desarrollo del procedimiento que se aplicará y las técnicas que se deben utilizar para la realización de la investigación. Esta capacitación se llevó a cabo antes de la aplicación para explicar a los trabajadores la importancia del estudio, las técnicas y procedimientos a implementar y también durante la evolución contar con la participación activa de los trabajadores durante el procedimiento.

Paso 3. Comunicación a los trabajadores de la realización del estudio de OT

Tarea 4. Reunión con los trabajadores

La comunicación se realizó personalmente a cada área de la instalación con la ayuda de algunos directivos, con el objetivo de informar a los trabajadores sobre la realización del estudio, los objetivos que se persiguen y la conformación del equipo de trabajo que

lo aplicará. Esto permitió la cooperación y participación activa en la investigación, aportando al diagnóstico, las posibles soluciones y resultados.

Paso 4. Caracterización de la entidad objeto de estudio

Características generales

La Empresa de Marinas y Náuticas Marlin S.A surge a partir del grupo Empresarial de igual nombre constituido en el año 2005 refrendado en la Escritura Pública No. 1136, con un determinado Objeto Social inicial el cual en correspondencia con las circunstancias se ha venido actualizando hasta la más reciente Escritura Pública No. 153 del 2015 con la denominación de Empresa de Náutica y Marinas Marlin S.A con una estructura Organizacional. La Oficina Central dirige el cumplimiento del objeto social de sus sucursales territoriales. Se nombra Sucursal Náutica de Guardalavaca como la Empresa de Marinas y Náuticas, Marlin Sucursal Guardalavaca subordina a la Empresa Marinas y Náutica MARLIN S.A perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial CUBASOL, adscripta al Ministerio de Turismo de la República de Cuba, situada en la costa norte, a 53 Km de la capital de la provincia Holguín, en la playa Guardalavaca, municipio Banes. Es la encargada de brindar los servicios náuticos en este destino turístico del país.

Tarea 5. Misión, visión, objeto social, principales clientes y suministradores

Esta organización tiene bien definida su misión, visión y objeto social, los mismos se presentan a continuación:

El **Objeto Social** lo constituyen tres elementos básicos:

- Operar marinas y bases náuticas, así como prestar servicios especializados para naves y embarcaciones deportivas, de recreo y del tipo crucero.
- Prestar servicios de actividades turísticas náuticas y recreativas en general.
- Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios vinculados con la actividad náutica.

Misión: Somos una empresa del grupo Empresarial de Náutica y Marinas, Marlin, que oferta productos náuticos reconocidos y diferenciados de la competencia por la Seguridad, Relación Calidad – Precio y Diversidad, Acompañado **de un personal altamente preparado y con vasta experiencia en materia de medios y equipos**

náuticos, que convertirán en momentos inolvidables su estancia junto a nosotros, preservando el medio ambiente y en defensa del mar.

Visión: Somos la empresa líder en el destino turístico Holguín, con una cartera de productos diversificada y con un servicio de exclusividad sostenible, mediante una fuerte relación y retroalimentación con los canales de distribución, en armonía con la naturaleza.

La entidad cuenta con una misión y visión correctamente definidas, así como también su objeto social. El mismo incluye todas actividades relacionadas con la gestión logística y de operaciones, actividades de playa, paseos y excursiones y servicios especializados y otras actividades relacionadas con la recreación y el turismo.

Los principales clientes de esta organización son los Touroperadores encargados de buscar y contratar a los clientes. Los mismos son:

- Cubanacán, solo atiende clientes internos.
- HavanaTur, trabajando con las agencias Holasoon y CaribeSol.
- CubaTur, comenzó a trabajar desde el 1ro de octubre con las agencias *MeetingPoint*.
- EcoTur, es un prestador de servicios que le vende paquetes de viajes y excursiones a los clientes internos.

Sus principales proveedores: agencias de viaje, Comercializadora e importador para hotelería y turismo (ITH), Bucanero S.A., Tradisa, Emprester, Copextel, Cubacafé y Havana Club.

Tarea 6. Objetivos estratégicos, matriz de evaluación de factores externos e internos

Los objetivos estratégicos se muestran a continuación:

1. Maximizar los resultados en la Eficiencia Económica mediante el uso más racional de los recursos y lograr crecimientos sustentables que contribuyan al dinamismo de la economía.

2. Garantizar la formación y el desarrollo de la fuerza de trabajo y su adecuada utilización, aplicando lo establecido en la legislación vigente.

3. Elevar y consolidar los Sistemas de Seguridad y Protección.

4. Alcanzar resultados superiores en la organización y desarrollo del Sistema de Trabajo con los Cuadros y su Reserva.

5. Alcanzar niveles superiores al 80% en el Coeficiente de Disponibilidad Técnica, cumpliendo con el 100% del mantenimiento de los medios navales, equipamiento tecnológico, y procesos inversionistas; garantizando las medidas establecidas para el ahorro de los portadores energéticos y desarrollo de la ciencia y la técnica.

6. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los turistas.

7. Consolidar la implantación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de lo regulado en la Resolución 60/2011 CGR, como herramientas de trabajo.

Para el diagnóstico se sugiere el análisis DAFO fundamentado en las características del macro entorno y micro entorno y los aspectos internos de la organización. Todo apoyado de la matriz de evaluación de los impactos internos y externos. Basado en la información recopilada de listas de chequeo, entrevistas, encuestas y otras herramientas de recopilación de datos como se muestra en las tablas 2.1 y 2.2.

Tabla 2.1 Factores externos que influyen en la sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A

| Factores externos | |
|----------------------------------|--|
| Principales Amenazas | |
| A1 | Crisis económica-financiera global. |
| A2 | Insuficiente gestión comercial por parte de las Agencias de Viajes nacionales en el exterior para la venta de los productos y/o servicios náuticos de la marina en especial el producto buceo. |
| A3 | Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los EE.UU. |
| A4 | Autoridades portuarias con restricciones que afectan el desarrollo de las actividades náuticas y de marina internacional. |
| A5 | Competencia generada por Marinas en el destino Cuba. |
| A6 | Devaluación de la moneda de los principales estados emisores. |
| A7 | Desaparición de peces en los puntos de buceo que impiden su contemplación. |
| Principales Oportunidades | |
| O1 | Aumento del turismo internacional y nacional en el destino Cuba. |
| O2 | Posibilidad de firmar nuevos contratos con compañías extranjeras. |
| O3 | Distancia de navegación corta para acceder a los puntos de buceo. |
| O4 | Buen estado de conservación de los corales. |
| O5 | Interés de las Agencias de Viajes por establecer y mantener contratos con la sucursal. |
| O6 | Buena ubicación para acceder a diferentes destinos turísticos de toda la región oriental. |

Tabla 2.2 Factores internos que influyen en la sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A

| Factores internos | |
|--------------------------------|--|
| Principales debilidades | |
| D1 | No aplicación de un sistema de auditoría y control para la selección y contratación del personal. |
| D2 | No implementación de la mejora continua. |
| D3 | Falta de capacitación y desarrollo del personal. |
| D4 | Afectación a la estimulación monetaria por restricciones de medios a clientes nacionales. |
| D5 | Falta de evaluación y desarrollo del personal técnico. |
| D6 | No existencia y aplicación de encuesta de satisfacción a los clientes. |
| D7 | Reclutamiento y selección de personal deficiente principalmente en las áreas donde se desarrollan las actividades principales. |
| Principales fortalezas | |
| F1 | Personal de venta calificado, con excelentes conocimientos de las actividades que se realizan y preparados en idiomas. |
| F2 | Operaciones náuticas de vida a bordo con empresas extranjeras establecidas en el mercado internacional para esta actividad y encargado de su comercialización. |
| F3 | Rentabilidad de la empresa. |
| F4 | Embarcaciones propias para el desarrollo de los productos paseos, excursiones y buceo. |
| F5 | Buena satisfacción del personal con respecto a su estimulación moral y material. |

A partir del análisis de la matriz DAFO se conformaron las matrices de evaluación MEFE (matriz de evaluación de los factores externos) y MEFI (matriz de evaluación de los factores internos) como se muestra en los anexos 2.3 y 2.4. En el caso de la matriz de evaluación de factores internos dio como resultado 262 (mayor que 250), lo cual indica que la entidad se encuentra en situación ventajosa donde predominan las fortalezas. Mientras que en la evaluación de los factores externos se concluye con un resultado total ponderado de 245 (menor que 250), lo que muestra que la sucursal se encuentra en posición desventajosa, donde predominan las amenazas. Por lo que, es de vital importancia para la organización aprovechar al máximo las fortalezas que posee, con el objetivo de combatir con éxito las amenazas. Analizando de los resultados de la matriz DAFO se puede concluir que la sucursal se ubica en el

cuadrante de Maxi - Mini o de fortalezas y amenazas (FA) como se muestra en la figura 2.2. Por lo tanto, las estrategias a tener en cuenta serán defensiva.



Figura 2.2 Ubicación de la sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca en la matriz DAFO
Fuente: elaboración propia

Tarea 7. Caracterización de los recursos humanos

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 84 trabajadores ocupada por 78 trabajadores representado el 92,85 %. De ellos el 14,11 % representa el personal femenino ubicado en su mayoría en el área de las oficinas y el restante 85,89 % lo representa la fuerza laboral masculina dada a que la mayoría de las actividades que se realizan en la organización son más apropiadas para el género masculino pues demanda esfuerzo físico. Según el rango de edades la tendencia es una fuerza de trabajo es avejentada donde la mayoría oscila de 40 años en adelante (anexo 2.5 a). El 34,61 % de los trabajadores son universitarios y el 58,97 % representa a los preuniversitarios y técnicos medios y solo el 6,42 % de los trabajadores tiene el noveno grado. Según la categoría ocupacional solo 6,42 % son cuadros mientras que el 17,94 % son administrativos, el 24,35 % son técnicos, el 8,97 % son operarios y el 44,87 % representa el personal de servicios ya que el principal objetivo de la organización es la

prestación de servicios (anexo 2.5 b). Con esta fuerza laboral la Sucursal debe alcanzar los objetivos propuestos y para ellos tiene como meta indispensable la fuerza de trabajo profesional, comprometidas con su trabajo y satisfecha, que trabaje en equipo y que esté orientada siempre a la satisfacción del cliente.

Tarea 8. Análisis de los procesos organizacionales y selección del proceso a estudiar
 A partir de la revisión documental, realizada por el equipo de trabajo, se observó que la organización cuenta con la clasificación de cada uno de los procesos a pesar de que la misma no posee un mapa de procesos donde se puedan reflejar claramente estos procesos. Esto puede traerle problemas en el cumplimiento de su objetivo ya que se puede ver limitada a gestionar sus procesos como un sistema, sino como una serie de elementos identificados que no se relacionan entre ellos. A continuación, se muestra en la tabla 2.3 los procesos identificados con el objetivo de elaborar un mapa de procesos para la organización.

Tabla 2.3 Procesos identificados en la sucursal Náutica Marlin-Guardalavaca S.A

| Análisis de los procesos | | | | |
|---------------------------------------|--------|---------------|-------|-------|
| Identificación | | Clasificación | | |
| | | Estratégico | Clave | Apoyo |
| Gestión económica-financiera | G-E.F | | | x |
| Gestión de los Recursos Humanos | RR. HH | | | x |
| Control Interno | CI | | | x |
| Gestión de la dirección | G-D | x | | |
| Gestión comercial y de la calidad | G-C.C | x | | |
| Gestión de la logística y operaciones | G-L.O | | | x |
| Información y comunicación | I.C | | | x |
| Gestión Medio ambiental | MA | | | x |
| Actividades de playa | AP | | x | |
| Paseos y excursiones | PE | | x | |
| Servicios especializados | SE | | x | |

Etapa II. Diagnóstico de la organización del trabajo

Paso 5. Caracterización del área objeto de estudio

Tarea 9. Determinación de las funciones y tareas del área objeto de estudio

El área de oficina de la entidad es la encargada de albergar los servicios de información, administración, planificación y comunicación en los cuales la dirección de la misma es quien controla, gestiona todas sus actividades y lograr sus objetivos. El trabajo de esta

área se centra en las funciones de contratación, pagos, ventas, entre otras donde el departamento de recursos humanos es el encargado de llevar a cabo la mayor parte de estas tareas.

Para llevar a cabo las tareas del área de oficina cuentan con seis departamentos:

- Recursos humanos: es el encargado de la organización interna de la empresa, el departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos, donde sus objetivos principales son seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.
- Operaciones y explotación: esta es la parte o zona de la actividad económica donde la empresa realiza su actividad. Es decir, es la parte donde las acciones de la empresa buscan clientes y donde puede ofrecer y vender su servicio.
- Comercial: es el departamento encargado de diseñar estrategias junto con los diferentes departamentos. En este sentido, el departamento comercial está en contacto y trabaja codo a codo con todos los departamentos. Analiza los mercados y las estrategias de introducción. Diseña el plan ventas, los productos que demanda el mercado y las campañas promocionales. Establece los objetivos de ventas y las promociones adecuadas a la estrategia prevista. Prepara las visitas del equipo comercial. Diseña el servicio de post venta y controla y evalúa la red comercial.
- Contabilidad y Finanzas: Este departamento tan importante, tiene como finalidad llevar adelante todas las situaciones que estén bajo la órbita económica de la organización. Si bien se entiende que la principal función es la de administrar y gestionar los ingresos y gastos, también tienen como tarea involucrarse en diversas áreas: consultoría y análisis de presupuestos, estructurar de forma conveniente los planes financieros, pago de salarios de los trabajadores, administración de financiaciones e inversiones y análisis de las problemáticas financieras.
- Control interno: es el encargado de evaluar y realizar seguimiento continuo, de forma independiente, a la gestión de la entidad y al mejoramiento de sus procesos, además de tener como funciones básicas la valoración de riesgos, acompañamiento y accesoria, evaluación y seguimiento, fomentando la cultura del control y relaciones con los clientes externos.

- Seguridad interna: el objetivo más importante del departamento será velar y garantizar la protección de las personas, los bienes, valores, negocios de la empresa y el normal funcionamiento de los servicios, así como de herramientas informáticas, dotando de apoyos, materiales y sistemas necesarios para crear un Sistema de Seguridad Integral, adaptando las diferentes fases, así evitando riesgos y fortaleciendo la protección en múltiples ámbitos.

Cada uno de estos departamentos tiene una serie de responsabilidades que llevar a cabo, pero en los departamentos donde se centrará el estudio por interés de la alta dirección son: el departamento de recursos humanos, el departamento de contabilidad y finanzas, el departamento de control interno y el de operaciones y explotación, ya que en los mismos es donde se manifiesta mayores deficiencias e irregularidades además de manifestar demasiado contenido de trabajo.

Paso 6. Diagnóstico de la organización del trabajo

Tarea 10. Análisis de la división y cooperación del trabajo

Actualmente los departamentos a analizar cuentan con un personal preparado para desempeñar sus funciones, los mismos están compuestos por el siguiente personal:

- El departamento de Recursos Humanos: especialista A en Recursos Humanos y el especialista principal.
- El departamento de operaciones y explotación con un especialista en inversiones, la subdirectora de operaciones y cuatro trabajadores que fueron reubicados por el puesto de mando en este departamento.
- El departamento de Economía y Finanzas cuenta con tres especialistas en Gestión Económica y el subdirector Económico.
- El departamento de control interno que está compuesto por la especialista en gestión documental y la asesora Jurídica.

La estructura de los departamentos permite la existencia de mandos diferenciados, propiciando también que aparezcan los tres niveles de la dirección: ápice estratégico nivel medio y nivel operativo. Se encuentran definidas las responsabilidades de cada trabajador en cada ápice de la forma siguiente:

Responsabilidades asignadas en el departamento de recursos humanos:

- Especialista principal en Recursos humanos: es el encargado de la gestión de la administración de los recursos humanos, siendo uno de los pilares en que se apoya para definirse y consolidarse dentro del rumbo de donde posiciona su servicio.
- Especialista A en Recursos Humanos: tiene la función de planificar y controlar las diversas actividades relacionadas con la organización del trabajo, el empleo, la capacitación de los trabajadores y el despacho a su jefe superior inmediato.

Responsabilidades asignadas en el departamento de operaciones y explotación:

- Especialista en Inversiones: es el encargado de comprar y vender materias primas, contratos y servicios a diferentes clientes, también es el encargado de controlar y llevar a cabo estas actividades para luego así hacer su despacho con su jefe superior inmediato.
- Subdirector de operaciones: lleva a cabo una serie de tareas centradas en el cumplimiento del desarrollo e implementación de los planes y objetivos de su departamento. Colabora directamente con el director para coordinar y supervisar las operaciones diarias de su área de trabajo.
- Técnicos del puesto de mando: encargados de recepción de llamadas y comunicación al personal solicitado atender a vistas, además de vigilar porque no entre ningún personal ajeno a la entidad.

Responsabilidades asignadas en el departamento de contabilidad y finanzas:

- Especialistas en Gestión Económica: realiza diversas funciones de participar o realizar diversos trabajos relacionados con la actividad económica de la entidad tales como planificación de las actividades económicas, supervisión y control, planificar y controlar los consumos, evaluación de proyectos de inversión, control de presupuesto, elaboración de planes financieros, analiza y comprueba la adecuada aplicación de las regulaciones referentes a los costos de servicios y la ganancia en la formación de los precios, capacitación del personal en las temáticas de la gestión económica.
- Subdirector Económico: es el encargado de llevar toda la parte administrativa de su área realizando inspecciones y supervisando todo lo relacionado con la gestión y el control económico.

Responsabilidades asignadas en el departamento de control interno

- Especialista en Gestión Documental: su principal función está basada en un programa que administra y organiza los archivos para hacerlos accesibles en cualquier momento y desde cualquier lugar teniendo como principales funciones las siguientes Gestionar las políticas para la administración y la creación de documentos. Organizar con lógica toda la documentación. Garantizar la disponibilidad, inmediatez y acceso de la documentación. Conservar la información gracias a la digitalización. Establecer sólidas estrategias técnicas.
- Asesor Jurídico: Estudia, asesora y dictamina en los asuntos legales sometidos a su consideración; elabora y revisa proyectos de disposiciones jurídicas; estudia proyectos de convenciones de carácter internacional en lo referente a tratados multilaterales y bilaterales de los que Cuba puede ser parte; actualiza la legislación nacional; elabora proyectos de contratos nacionales e internacionales; elabora informes o dictámenes sobre legislación vigente, histórica o comparada; representa a la entidad en procesos judiciales, administrativos o arbitrales; elabora material jurídico con fines didácticos y divulgativos y realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Al emplear la lista de comprobación (anexo 2.6) en el área de oficinas se obtuvieron los datos siguientes:

1. La calificación de cada trabajador está acorde al puesto de trabajo en que se encuentra.
2. Se logra una adecuada interacción de los trabajadores.
3. Los trabajadores se sienten motivados al realiza sus tareas.
4. El trabajo que realiza el personal del puesto de mando es monótono.
5. El grado jerárquico de los trabajadores se encuentra definido.
6. Existe una adecuada interacción entre los trabajadores.
7. Existe una correcta distribución de las actividades laborales en cada ápice.
8. Los trabajadores se quejan de fatiga física en ocasiones manifiestan un exceso de carga laboral muchas veces dado porque cortan el fluido eléctrico y ese día no pueden terminar con su contenido de trabajo obligándolos a acumular el contenido de trabajo para el próximo día laboral.

Tarea 11. Análisis de los métodos y procedimientos

Se realizó el análisis de los métodos y procedimientos que se utilizan en la realización del producto o servicio mediante el examen crítico de los mismos. Cuando se llevó a cabo el análisis se centró la atención en los puestos de trabajo donde la actividad física del hombre incida de manera esencial en los resultados del trabajo, partiendo fundamentalmente para ello de la observación directa de las áreas de trabajo. La técnica del examen crítico consistió en determinar el propósito, lugar, sucesión, persona y medio con los que se realizan las actividades, con el objeto de eliminar, cambiar o combinar las actividades. El medio para efectuar el examen crítico es la técnica del interrogatorio por lo que se sometió sucesivamente a cada actividad a las siguientes preguntas (tabla 2.4):

Tabla 2.4 Técnica examen crítico

| | | |
|-----------|------------------|---|
| Propósito | ¿Qué se hace? | ¿Por qué se hace? ¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué debería hacerse? |
| Lugar | ¿Dónde se hace? | ¿Por qué se hace allí? ¿En qué otro lugar podría hacerse? ¿Dónde debería hacerse? |
| Sucesión | ¿Cuándo se hace? | ¿Por qué se hace entonces? ¿Cuándo podría hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? |
| Personas | ¿Quién lo hace? | ¿Por qué lo hace esa persona? ¿Qué otra persona podría hacerlo? ¿Quién debería hacerlo? |
| Medios | ¿Cómo se hace? | ¿Por qué se hace de ese modo? ¿De qué modo podría hacerse? ¿Cómo debería hacerse? |

Tarea 12. Análisis de la organización y servicio al puesto de trabajo

En el área de oficinas se distribuye el trabajo en función de la actividad a la que se dedica cada departamento. En el caso del departamento de recursos humanos sus actividades van dirigidas en función de las necesidades del capital humano, el mismo

cuenta con dos puestos de trabajo y una sola computadora e impresora para realizar todas las tareas del departamento. El departamento de operaciones cuenta con tres puestos de trabajo y el puesto de mando que se rige a este local, el mismo cuenta con tres puestos de trabajo con todas las condiciones necesarias, pero solo dos computadoras para llevar todas las tareas del departamento. El departamento de control interno cuenta con todos los medios necesarios para el desarrollo de sus actividades. Por último, el departamento de economía está compuesto por cuatro puestos de trabajos muy bien equipado y con computadoras en todos los puestos de trabajo. Los obreros no realizan desplazamientos innecesarios, pues en su local de trabajo se encuentran las condiciones mínimas para la realización de su labor. Con la intención de profundizar en este aspecto se empleó la lista de comprobación (anexo 2.7) donde se obtuvo la información siguiente:

- Los medios de trabajos y herramientas se encuentran a disposición del trabajador para comenzar la jornada laboral.
- Los departamentos no cuentan con todos los medios de trabajos necesarios pero si con los mínimos para realizar su tarea con la calidad requerida.
- El baño sanitario se encuentra relativamente cerca de todos los puestos de trabajo.
- El ritmo de trabajo de los departamentos requiere de un alto grado de concentración y dedicación.
- La entidad no cuenta con un puesto médico en caso de urgencia, pero si con medios de transporte para desplazarse hasta el servicio más cercano.
- Los medios de trabajo se dejan organizados desde el día anterior para la nueva jornada de trabajo.

Tarea 13. Análisis del cálculo de plantilla y aprovechamiento de la jornada laboral

Análisis de la composición de la plantilla

Para el análisis de la plantilla existente en el área de oficinas de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca se realizó un estudio mediante la aplicación de autofotografías individuales a los trabajadores de esta área que manifiestan mayor carga y agotamiento al terminar su jornada laboral como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Análisis de la carga laboral para algunos puestos de trabajo

| Cargos | Q (h/año) | Cu (h/año) | PA | POP (Q/Cu) | Plantilla Decidida |
|--|--------------|---------------|----|---------------|-----------------------|
| Esp. Gestión Documental | 1444 | 2048 | 1 | 0.705 | 1 |
| Esp. Seguridad y Protección | 2728 | 2048 | 1 | 1.333 | 2 |
| Esp. Ciencias Informáticas | 1700 | 2048 | 1 | 0.833 | 1 |
| Esp. Recursos Humanos | 3904 | 2048 | 2 | 1.90 | 2 |
| Esp. Gestión Económica | 5924 | 2048 | 3 | 2,892 | 3 |
| Subdirector Económico | 2133.5 | 2048 | 1 | 1.041 | 1 |
| Esp. Abastecimiento | 2212 | 2048 | 1 | 1.080 | 1 |
| Esp. Inversiones | 1516 | 2048 | 1 | 0.740 | 1 |
| Asesor Jurídico | 2097.6 | 2048 | 1 | 1.024 | 1 |
| Subdirectora. Operaciones | 2245 | 2048 | 1 | 1.096 | 1 |
| Técnico en Programación y Control (Puesto Mando) | 8107.5 | 2048 | 4 | 3.958 | 4 |

El análisis arrojó los resultados siguientes que todos los trabajadores tienen una carga de trabajo acorde a sus capacidades excepto el Especialista en Seguridad y Protección por lo que se debe contratar un ayudante.

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

Se realizó un estudio del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) debido a quejas de los trabajadores de esta área por sobrecarga laboral. Antes de realizar el estudio se le dio a conocer a la organización la aplicación de la técnica explicándoles en qué consistía y su objetivo por lo que se utilizó el muestreo de observaciones instantáneas (MOI) pues se considera la técnica más apropiada para determinar el AJL, esta ofrece la ventaja de poder abarcar un grupo considerable de trabajadores.

Como parte del diseño del estudio se confeccionó el diagrama de recorridos del normador, fijando la posición de cada puesto de trabajo a observar y la ruta (cerrada) a seguir por el observador, incluyendo en este último caso el punto de comienzo y fin de la misma (anexo 2.8). El estudio se les realizó a los 11 trabajadores que están implicados en estos departamentos, se determinó el número de recorridos iniciales (Nri), iniciando con un muestreo de 100 observaciones iniciales. Se efectuaron 10

recorridos iniciales, de una duración aproximada de 5 minutos, comenzando a las 8:30 am, treinta minutos después de iniciada la jornada laboral y siguiendo la secuencia de la columna tres de la tabla de horarios aleatorios, eliminando los horarios que no se correspondían con la jornada laboral. De 100 observaciones iniciales realizadas, 88 corresponden a veces trabajando. Para un nivel de confianza (NC) del 95% y precisión (S) de $\pm 5\%$ se obtuvo que el número de observaciones necesarias (Nd) fuera de 219 veces observadas, realizándose un total de 25 recorridos.

Se aplicó esta técnica tres días consecutivos. Se realizó el gráfico acumulativo de control para monitorear el valor de la fracción de veces que trabaja diario (p_{aj}) durante los días del muestreo. En el primer y el segundo día no se detuvo el MOI debido a que la cantidad de veces observadas necesarias (N_{dj}) resultó ser menor que la cantidad de observaciones realizadas (N_{aj}). El tercer día, con una N_{dj} igual a 260.47 menor que 265 (valor de N_{aj}), se detiene el MOI ya que se cumple la condición para detener el MO ($N_{aj} \geq N_{dj}$)

Al calcular los límites de control se obtiene que los valores de (p_{aj}) se encuentran dentro de los límites calculados. Al calcular la precisión final (S_f) se obtiene que $|S_f|=0.05$, por lo que cumple con la condición para que el MOI sea válido ya que: $|S_f| \leq 0.0$ por lo tanto el MOI es válido y la precisión es la deseada.

El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 86.42%, mayor que el 85%, por lo que se considera aceptable, aunque pudiera mejorarse. Los resultados del MOI procesados en el software MedTrab se encuentran en el anexo 2.9.

Tarea 14. Análisis de la organización de los salarios

La organización cuenta con una resolución propia para su sistema de salario rigiéndose por el Decreto 53 del 2021 del Consejo de Ministro donde se le paga al trabajador por ocupación y cargos, donde los salarios mínimos mensual es de 3200 pesos existiendo una escala y tarifa salarial para cada obrero de la Sucursal (tabla 2.6).

Tabla 2.6 Grupo y tarifa salarial

| Grupo de Complejidad | Tarifa salarial mensual |
|-----------------------------|--------------------------------|
| I | 3200 |
| II | 3400 |
| III | 3600 |
| IV | 3800 |
| V | 4000 |
| VI | 4200 |
| VII | 4800 |
| VIII | 5300 |
| IX | 5700 |
| X | 5900 |
| XI | 6000 |
| XII | 6200 |
| XIII | 6400 |
| XIV | 6500 |
| XV | 6800 |
| XVI | 7000 |
| XVII | 7500 |
| XVIII | 8000 |
| XIX | 8400 |
| XX | 9000 |

La ocupación y cargos de la institución se ubican en grupos de la siguiente forma:

- Trabajadores de servicios desde el grupo I al VI.
- Operarios desde el grupo I al VII.
- Técnicos desde el grupo VI al XIII.
- Los cuadros y administrativos desde el grupo X al XX.

Además de tener un grupo de complejidad de la escala salarial para los adiestrados durante su periodo de servicio social, cuando los mismos no ocupan plazas siendo de la siguiente forma:

La Sucursal cuenta con el pago de utilidades cada tres meses sin tener definido un porcentaje exacto que va en correspondencia con las utilidades acumuladas durante esos meses donde en este período el trabajador debe cumplir una serie de requisitos para su otorgamiento dado a su desempeño y actitud considerándose para todos los efectos una forma de estimulación. Además de mantener los pagos adicionales por condiciones laborales anormales y por categorías o especialidad, también para los instructores de buceo que es certificado internacionalmente se le adiciona a su salario 685 pesos.

Para el encargado del almacén tiene otorgada una calificación según el Ministerio del Comercio Interior que no se acoge a ninguna de las regulaciones anteriores.

Mantienen el pago por horarios irregulares por una jornada de 240 horas mensuales para los trabajadores que ocupan el cargo de chófer que por las características del trabajo que realizan laboran en este régimen de trabajo llevando implícito el pago de horas extras y se dejan percibir cuando el trabajador, por cualquier causa, deje de laboral en estas condiciones. El pago de la Contribución Especial a la Seguridad Social se realiza, según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Se aplicó la encuesta de Álvarez Santos; Pérez Campdesuñer y Álvarez López (2012) variante I versión 2.0 (anexo 2.10) con el objetivo de evaluar el índice de satisfacción laboral en el área de oficina compuesta por 24 trabajadores constituyendo está el área objeto de estudio. En el caso de la encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables esenciales la puntuación a otorgar se encuentra desde 1 a 5 puntos, siendo 5 el elemento más importante. Para procesar estos datos recopilados se determina el peso específico a través de los resultados que se muestran en la tabla 2.7:

Tabla 2.7 Pesos específicos a utilizar de acuerdo con la puntuación obtenida

| Puntuaciones a otorgar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | $\Sigma=15$ |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------|
| Pesos específicos | $P_{e1} = \frac{1}{15} = 0.07$ | $P_{e2} = \frac{2}{15} = 0.13$ | $P_{e3} = \frac{3}{15} = 0.20$ | $P_{e4} = \frac{4}{15} = 0.27$ | $P_{e5} = \frac{5}{15} = 0.33$ | $\Sigma= 1$ |

A partir de la obtención de los pesos específicos y las valoraciones actuales, por cada variable y cada encuestado, se procedió al cálculo del indicador satisfacción laboral, que se muestra en la tabla 2.8.

Para el cálculo del ISL se utiliza la fórmula matemática siguiente (2.1):

$$ISL = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k (W_i * V_{ai})}{C_v * C_e} \quad (2.1)$$

Donde:

n: número total de variables

Vai: valoración actual de cada variable

k: número total de encuestados

Cv: cantidad de variables

Wi: peso de cada variable

Ce: cantidad de encuestados

Tabla 2.8 Resultados de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material

| No | Variables | $\sum (V_a \times P_e)$ | ISL variable | $\sum \sum (V_a \times P_e)$ | ISL dimensión |
|----|----------------|-------------------------|--------------|------------------------------|---------------|
| 1 | Suficiencia | 14.9 | 1.0643 | 58.07 | 0.8296 |
| 2 | Reconocimiento | 7.57 | 0.5407 | | |
| 3 | Vinculación | 6.01 | 0.4293 | | |
| 4 | Percepción | 17.83 | 1.2736 | | |
| 5 | Equidad | 11.76 | 0.84 | | |

Mediante una tormenta de ideas desarrollada por el equipo de trabajo se estableció que el valor del índice de satisfacción laboral (ISL) con respecto a la estimulación moral y material deseado, es de un 80%. Comparándose este valor con el ISL de esta dimensión, obtenido del análisis realizado, se comprueba que es mayor que el deseado (82,96%), lo que evidencia que existe un buen nivel de satisfacción de los trabajadores.

Tarea 15. Análisis de la disciplina laboral

Para el análisis de la disciplina laboral se verificó que la entidad posee la documentación necesaria acerca de obligaciones y prohibiciones para cada trabajador, además que tiene establecido los procedimientos ante cualquier indisciplina laboral. A través de observaciones directas se detectó que las indisciplinas laborales más comunes en la que recaen los trabajadores son el ausentismo, impuntualidad, desaprovechamiento de la jornada laboral. En ocasiones los trabajadores se ausentan de sus puestos injustificadamente, realizan actividades que no corresponden a las funciones de su puesto de trabajo y se encuentran conversando injustificadamente o empleando el teléfono en el horario de trabajo.

Tarea 16. Análisis de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

A través de la revisión de documentos se verificó que la entidad posee parte de la documentación de SST, la misma posee un levantamiento de riesgo que es periódicamente actualizado, en el mismo son identificados, evaluados y controlados los factores de riesgos en toda la entidad por la Resolución 7 del 2021 de MTSS.

En años anteriores se han manifestado en informes la realización de múltiples actividades para mejorar la SST, entre las principales se encuentran chequeos

médicos periódicamente a todo el personal que se encuentra expuesto a riesgos, charlas educativas para la prevención de enfermedades de fácil contagio. También lleva a cabo el plan de evacuación ya que la entidad cuenta con una sola salida de evacuación por otro lado se hace un constante cheque en el área oficina para detectar y prevenir deficiencias relacionadas con la higiene: como la acumulación de desechos sólidos, el vertimiento de aires acondicionados, problemas de tупición de las tuberías de inodoro, entre otros.

Tarea 17. Análisis de la gestión de los riesgos laborales

El departamento de recursos humanos de la organización posee dentro de toda la documentación que le corresponde el levantamiento de riesgo de cada uno de los departamentos y áreas de la institución. Existen algunos trabajadores que por nivel de escolaridad no tiene conocimiento en su totalidad del plan de prevención de los riesgos. Por otro lado, no se encuentra documentada la ocurrencia de accidentes o incidentes de trabajos ya que en área de oficinas los riesgos son muy pocos y de bajo impacto.

Tarea 18. Análisis de las condiciones de trabajo

Para el comprender el comportamiento de las condiciones de trabajo se aplicó la encuesta propuesta por Álvarez Santo, Pérez Campdesuñer y Álvarez López (2012) variante I versión 2.0 (anexo 2.10) con el objetivo de evaluar el índice de satisfacción laboral, en las magnitudes vinculadas a las condiciones de trabajo y bienestar de los trabajadores del área de oficina. A continuación, en la tabla 2.9 y 2.10 se muestran los resultados.

Tabla 2.9 Resultado de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo

| No | Variables | $\sum(Va \times Pe)$ | ISL variable | $\sum\sum(Va \times Pe)$ | ISL dimensión |
|----|---------------|----------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| 1 | Seguras | 2.78 | 0.8312 | 96.14 | 0.7691 |
| 2 | Estéticas | 14.78 | 0.5912 | | |
| 3 | Higiénicas | 26.57 | 1.0628 | | |
| 4 | Ergonómicas | 19.01 | 0.7604 | | |
| 5 | Aseguramiento | 15 | 0.6 | | |

Tabla 2.10 Resultado de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar

| No | Variables | $\sum(Va \times Pe)$ | ISL variable | $\sum\sum(Va \times Pe)$ | ISL dimensión |
|----|-----------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| 1 | Régimen de trabajo y descanso | 22.43 | 1.01195 | 87.99 | 0.799 |
| 2 | Servicios | 11.4 | 0.5182 | | |
| 3 | Atención a la vida | 8.33 | 0.3786 | | |
| 4 | Superación personal y profesional | 23.65 | 1.075 | | |
| 5 | Seguridad de empleo | 22.18 | 1.0082 | | |

Cómo se mencionó con anterioridad el equipo de trabajo estableció un 80% como valor para evaluar el índice de satisfacción laboral con respecto a las condiciones de trabajo y bienestar deseado. Al comprobar los valores con los obtenidos en el procesamiento de la encuesta se puede concluir que los resultados se encuentran por debajo del valor establecido (76,91 % y 79,9 %). Los trabajadores manifiestan que no se sienten satisfechos con sus condiciones de trabajo y bienestar debido a: la falta de medios de trabajo (computadoras, impresoras y vestuarios), el problema con la transportación obrera y afectaciones del fluido eléctrico en horarios planificados.

Tarea 19. Análisis de la gestión de la calidad

En la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca para el análisis de la gestión de la calidad de efectuó una la revisión de documentación para saber si la misma tenía implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) arrojando como resultado que la misma cuenta con varios indicadores para medir la calidad de su servicio, pero no cuenta con un SGC certificado por la NC/ISO 9001:2015.

Los indicadores que se tiene en cuenta son los siguientes:

- Establecimiento de registros para proporcionar evidencia del desempeño de la organización respecto a la calidad.
- Si se realiza la capacitación y entrenamiento de los trabajadores para asegurar la calidad.
- Si tiene como prioridad asegurar las necesidades y expectativas de los clientes.

- La existencia del registro de quejas y reclamaciones de los clientes.

Tarea 20. Análisis de la satisfacción del cliente

Para el análisis de la satisfacción del cliente la entidad realiza entrevistas informales a los clientes acerca de los servicios que presta, del mismo modo el personal correspondiente que lleva a cabo esta parte debería aplicar encuestas para evaluar periódicamente la satisfacción del cliente pero no es aplicado por lo cual no se tiene concretamente la evaluación de la satisfacción del cliente para obtener la percepción de estos con los servicios que ofrecen y conocer el grado de cumplimiento de su expectativas. La dirección debe tomar acción en cuanto a esto para lograr una mejora continua de los servicios, además de asegurarse que las metas de la organización sean adecuadas y cumplan sobre todo las expectativas de los clientes.

Etapas III. Propuesta, evaluación e implantación de las soluciones potenciales

Paso 7. Análisis y evaluación de las posibles soluciones

Tarea 21. Selección de alternativas de soluciones

Durante el desarrollo del procedimiento se detectaron algunas deficiencias por lo que se proponen alternativas de solución para cada una de ellas:

Deficiencia: la organización no tiene implementado un SGC, a pesar de tener implementados indicadores que le arrojan resultados referentes a la calidad.

1. Implementar un SGC de acorde con los requerimientos de la norma NC/ISO 9001:2015.

Deficiencia: la organización no cuenta con un mapa de procesos, pero tiene sus procesos definidos.

2. Elaborar el mapa de proceso de la institución ya que los procesos se encuentran bien identificados (anexo 2.11).

Deficiencia: fallas y retrasos con la transportación obrera principalmente para el personal de oficina.

3. Analizar con la empresa que le presta el servicio de transporte las quejas del personal de oficina por su deficiente prestación de servicio.

4. Definir nuevos horarios para cada punto de recogida de los obreros.

Deficiencia: todos los puestos de trabajos no cuentan con todos los medios de trabajos necesarios para realizar sus tareas con la máxima calidad.

5. Realizar un análisis del presupuesto con que cuenta la entidad para hacer el pedido y comprar los medios de trabajos necesarios por puestos de trabajos.

Deficiencia: bajo índice de satisfacción laboral en las dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo y bienestar.

6. Ofrecer a los trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, que cumplan con las condiciones:

- Ambiente de trabajo ordenado y limpio.
- Diseño adecuado del puesto de trabajo para evitar molestias y fatigas de los trabajadores en su jornada de trabajo.
- Evitar riesgos para la salud del trabajador.

Deficiencia: no existen métodos o técnicas implementados para determinar mensualmente las necesidades y expectativas de los clientes.

7. Dotar de modelos de entrevistas y encuestas al departamento comercial para que puedan medir la satisfacción del cliente.

8. Crear un registro de opinión del cliente para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.

Deficiencia: sobrecarga laboral del especialista de seguridad y protección.

9. Contratar un técnico en seguridad y protección que ayude a desarrollar las funciones de este cargo.

Paso 8. Implementación de las soluciones

Tarea 22. Elaboración e implementación del plan de acción

Se elaboró un plan de acción para implementar las soluciones propuestas por cada deficiencia encontrada en los elementos de la organización del trabajo analizados. El plan de acción con las alternativas de solución para las deficiencias se muestra en el (anexo 2.12), en el mismo incluye las acciones propuestas en la tarea 21 por el equipo de trabajo.

Etapa IV. Control y mejora

Paso 9. Monitoreo y control

Tarea 23. Comprobación de la implementación del plan de acción

Se debe comprobar el cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de acción para llevar a cabo la implementación de las soluciones como se muestra en el anexo 2.12.

VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación constituye una alternativa para la materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca S.A y le permitirá perfeccionar la gestión de recursos humanos. Por otra parte, los resultados de la investigación contribuyen al desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial, por haberse realizado el estudio de OT, lo cual estará reflejado en la mejora de la productividad del trabajo.

Desde el punto de vista **económico** se considera que la investigación realizada originará los efectos siguientes:

- Con la implementación de las plantillas de cargos determinadas se logrará un ahorro por concepto de gasto de salario.
- Se ofrece un procedimiento para el estudio de OT en las áreas de oficina de carácter cíclico para la misma empresa donde ya se ha aplicado una vez, lo que permitirá un ahorro en cuanto a los gastos para el pago de consultores externos para posteriores estudios.

Desde el punto de vista **social** se considera que la implementación de los resultados obtenidos constituye una vía para solucionar los problemas detectados, lo que incidirá en el mejoramiento del clima psicológico, del ambiente laboral y de las relaciones interpersonales, alcanzándose mayores niveles de motivación y disposición laboral que condicionarán un incremento del compromiso con la organización y del nivel de satisfacción de los trabajadores.

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, permitió constatar su factibilidad como instrumento para elevar la satisfacción y la productividad en el trabajo.
2. Se diagnosticó el estado actual de la organización del trabajo en el objeto de estudio práctico, valorando las oportunidades de mejoras a través de los resultados obtenidos en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca.

CONCLUSIONES

1. A partir de la revisión bibliográfica se confeccionó el marco teórico-práctico referencial donde se abordaron los elementos esenciales de la organización del trabajo, sus peculiaridades e importancia haciendo énfasis en la planeación de los recursos humanos como elemento importante a tener en cuenta en la medición del trabajo.
2. La revisión bibliográfica y el análisis de la literatura especializada permitió seleccionar el procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018) pues analiza los elementos de OT y puede ser aplicable a entidades de prestación de servicios.
3. La aplicación del procedimiento en la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca permitió la identificación de las deficiencias existentes en los diferentes elementos que componen la organización del trabajo, existiendo indisciplinas laborales, insatisfacción con sus condiciones de trabajo y bienestar y riesgos laborales para lo cual se propuso soluciones para cada una de las problemáticas encontradas.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el plan de acción propuesto para mejorar el desempeño de la empresa, con el objetivo de aumentar la productividad.
2. Realizar estudios de organización del trabajo y de plantilla en las demás áreas y departamentos de la empresa.
3. Presentar la investigación en sociedades científicas y continuar con su ampliación y mejora.

BIBLIOGRAFÍAS

- Álvarez Santos, Lilisbeth (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Óscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
- Beer (1992). Strategic Change: A New Dimension of Human Resources Management. Harvard Business. Boston.
- Bernal Rodríguez J y Ramos Iglesias, L (2012). Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en empresas cubanas. Revistas Avanzadas Científicas. Septiembre – Diciembre Vol. 15 No. 3 Año 2012
- Blog de Recursos Humanos (2022). [http:// blog: imf- formación. com.](http://blog:imf-formación.com)
- Cuesta Santos, A (2005). Tecnología de Gestión de recursos humanos. Ed. Academia de la Habana
- Cuesta Santos A (2005). Tecnología de Gestión de recursos humanos. (Segunda Edición corregida y aplicada). Editorial Félix Varela y Academia de la Habana , Cuba
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto Ley No.2No.281 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana.
- Chiavenato I (2009). Gestión del Talento Humano México Editorial McGraw-Hill. Tercera edición
- Cuesta Santos, A (2011). Gestión de recursos humanos y de conocimiento: una tecnología de diagnóstico planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Abril- Junio. Vol. 17 No. 2 Año 2011.
- Cuesta Santos, A (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. University Psychologica.
- Chiavenato (2016). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación tercera edición. McGraw-Hill Interamericana Ciudad de México
- Catá Guilarte E (2017). La organización del trabajo en Cuba, Universidad de la Habana, Cuba.

- Cuesta Santos, A (2017). Organización del trabajo. Base de la gestión del capital humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. Septiembre-Diciembre Vol. 1 No.2 Año 2017.
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período (2021 -2026).
- D Miguel Guzmán, M (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino turístico de Holguín Tesis en opción al grado científico de Dr. Ciencias Técnicas Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya ", Holguín, Cuba.
- D Miguel Guzmán, M (2007). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Universidad de Holguín "Óscar Lucero Moya", Holguín.
- Del Canto Ero (2011). Gestión del capital humano competencia laboral. Revista Venezolana. Julio- Diciembre Vol. 4 No.8 Año 2011.
- Díaz Marante, O. Gonzáles de la Rosa, L y González Hernández M (2017). Metodología para la realización de un estudio de organización del trabajo en Investigación-Desarrollo del Centro de Inmunología Molecular TECNOGEST; XV; 14.
- García Rodríguez E; Echeverría Hernández, S y Biyé Nzo, M (2014). Estudio de organización del trabajo en el proceso de elaboración del yogurt. [CD-ROM de Monografía] Matanzas Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Góngora López, Y; Marsán Padilla, J; Sánchez Díaz, M; Pupo Pérez, M (2016). Propuesta de procedimiento para la organización del trabajo en BioCen. Revista Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores. Febrero-Mayo Artículo No. 26 Año 2016.
- Gaceta Oficial de la Asamblea Nacional del Poder Popular (2020). Código de Trabajo.
- Infante Gutiérrez, M .C y Gonzáles Madlum (2012). Estudio de la organización del trabajo en puestos de trabajos seleccionados. En caso de una agencia de viajes. Universidad de Málaga. Revista TUR y DES.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad y Salud (2006). Resolución No. 26. Reglamentos Generales sobre la organización del trabajo. Gaceta Oficial. Recopilado de <http://www.gacetaoficial.cu/>

- Morales Cartaya, A (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis Doctoral, La Habana, Cuba.
- Mendoza López, D y Salas E (2016). Planificación estratégica de los recursos humanos. Efectiva forma de identificar necesidades del personal. Económicas CUC, Enero-Junio (2016).
- Menéndez de la Rosa, I (2018). Procedimiento para el estudio de organización del trabajo. Aplicación el hotel Los Corales, Santiago de Cuba. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya”, Holguín Cuba.
- Merladet Suñol, A (2020). Estudio de organización del trabajo Aplicación en la Empresa Militar Industrial de Aseguramiento de Holguín. Tesis en opción del título académico de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya” Holguín Cuba.
- Marlin Guardalavaca S.A (2021). Resolución Salarial.
- Marlin Guardalavaca S.A (2022). Plan de Medidas de riesgo
- NC: 3000(2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Nieves Julbe (2008). La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del trabajo en Cuba. Procedimientos que han utilizados para realizar estudios de organización del trabajo. Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya”, Holguín Cuba.
- Navarro Ortiz, D (2012). Aplicación de la plantilla de Cargos en el área de oficinas. Aplicación en la Empresa Comercializadora de Combustible Holguín. Tesis en opción del título académico de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya” Holguín, Cuba.
- Ormaza Murillo, M.P; Feliz López, M; Real Pérez, G y Parra Farié, C (2015). Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrial. Revista Ingeniería Industrial Vol. 36 No.2.
- Puchol Moreno, L (1996). Nuevas técnicas y recursos para influir a una audiencia en cualquier circunstancia. Editorial: Díaz de Santos, España.

- Pérez de Armas, M (2012). Procedimientos para la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. Recopilado de <http://www.reseorchgate.net/publication/237065895>.
- Quiala Toledo, M.Y (2012). Determinación de la plantilla de cargos en el área de oficinas. Aplicación en la Empresa Comercializadora de Combustible Holguín. Tesis en opción del título académico de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya” Holguín, Cuba.
- Rivas Góngora, E (2007). Aplicación de un procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en un taller de impresión de las agencias gráficas de la empresa GeoCuba. Oriente Norte. Tesis en opción del título académico de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Óscar Lucero Moya” Holguín, Cuba.
- Scheweyer Allan (2009). Talent Management Technology: A Buyer’s Guide to New Innovative Solution Editorial Author House.
- Vivar, R. M. (2020). The improvement of labour productivity in automotive maintenance organizations. Revista de estudios. 5(1), 115-123.
- Zuluaga Ocampo, MF (2006). Complejo para la planeación de recursos humano que involucra niveles de incertidumbre. Universidad de la Sábana Sabana, Chía Colombia Recopilado de <http://Scielo.cScielo.com>
- Zayas Sabatela, M .J (2021). Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en un proceso productivo. Revista Confín, Habana. Universidad Agraria de la Habana “Fructuosa Rodríguez Pérez “, La Habana, Cuba. Recopilada de <http://Scielo.com>

ANEXOS

Anexo 1.1 Modelo de registro para la aplicación del MOI

| Entidad | | Área | | | | | | Fecha | | | |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|---|-------|---|---|----|
| Recorrido No. | Hora de inicio del recorrido | Número de cada puesto de trabajo | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Volumen de producción | | | | | | | | | | | |

Hoja de resumen del MOI

| Entidad | | Área | | | | Fecha |
|----------------------------------|---|------|----|-----|--|-------|
| Hora de inicio de cada recorrido | Veces (Tiempos de la estructura de la JL) | | | | | TOTAL |
| | TO | TPC | TS | ... | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | |

Anexo 1.2. Procedimiento y tabla de números aleatorios para la determinación del horario de los recorridos

Determinación de los horarios de recorridos, lo cual se hace a través de las tablas de horarios aleatorios siguiendo los siguientes pasos:

- Se escoge aleatoriamente la columna a utilizar cada día
- Se eliminan los horarios que no correspondan con la JL y los que se emplean en merienda y almuerzo
- Si dos observaciones consecutivas tiene una diferencia menor a la duración de un recorrido no debe hacerse el mismo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 12:05 | 12:05 | 12:15 | 12:30 | 12:15 | 12:25 | 12:05 |
| 12:20 | 12:15 | 12:25 | 1:00 | 12:20 | 12:45 | 12:15 |
| 12:55 | 12:20 | 12:40 | 1:45 | 12:35 | 12:50 | 12:40 |
| 1:10 | 12:25 | 1:20 | 1:50 | 12:50 | 12:55 | 1:30 |
| 1:20 | 12:30 | 1:40 | 1:55 | 1:00 | 1:05 | 1:45 |
| 1:35 | 12:35 | 1:55 | 2:00 | 1:25 | 1:15 | 2:20 |
| 2:05 | 1:20 | 2:00 | 2:35 | 1:40 | 1:50 | 2:25 |
| 2:30 | 1:35 | 2:30 | 2:45 | 1:50 | 1:55 | 3:10 |
| 2:45 | 2:15 | 2:50 | 3:00 | 1:55 | 2:00 | 3:40 |
| 3:05 | 2:40 | 3:10 | 3:20 | 2:20 | 2:10 | 3:50 |
| 3:10 | 2:45 | 3:30 | 3:45 | 2:30 | 2:20 | 4:15 |
| 3:15 | 3:10 | 3:45 | 3:55 | 2:45 | 2:35 | 4:20 |
| 3:25 | 3:35 | 3:50 | 4:10 | 3:05 | 3:10 | 4:30 |
| 3:45 | 4:10 | 4:30 | 4:25 | 3:40 | 3:15 | 4:40 |
| 4:00 | 4:35 | 4:40 | 4:30 | 3:50 | 3:30 | 4:55 |
| 4:10 | 4:55 | 5:10 | 4:40 | 4:00 | 4:25 | 5:00 |
| 4:35 | 5:00 | 5:20 | 5:10 | 4:25 | 4:30 | 5:15 |
| 4:55 | 5:10 | 5:30 | 5:20 | 4:45 | 4:40 | 5:20 |

Anexo 2.1. Formato de encuesta para seleccionar los expertos generales

Fuente: Núñez Cruz (2018)

a) Datos del personal especialista

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Técnico: __ Licenciado: __ Ingeniero: __ Especialista: __ Máster: __ Doctor: __.

1.- Evalúe a los compañeros (incluyéndose a usted) según el conocimiento de la materia tratada entre 1(poco conocimiento) y 10(mucho conocimiento) a través de la siguiente tabla:

| PE 1 | PE 2 | PE 3 | PE 4 | PE 5 | PE 6 | PE 7 | PE 8 | PE 9 | PE 10 | PE 11 | PE 12 | PE 13 | PE 14 | PE 15 | PE 16 | PE 17 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

PE: Nombre del posible experto a evaluar

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo):

| Fuente de argumentación | Grado de influencia de la fuente | | |
|---|----------------------------------|---|---|
| | A | M | B |
| Análisis teórico realizado por usted | | | |
| Su experiencia obtenida | | | |
| Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero | | | |
| Su intuición | | | |

“Muchas Gracias”

b) Determinación del coeficiente de concordancia de los expertos (K)

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

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema sobre la base del promedio de las evaluaciones que dieron los expertos a cada uno multiplicado por 0,1.

Anexo 2.1. Formato de encuesta para seleccionar los expertos generales
(continuación)

Fuente: Núñez Cruz (2018)

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la siguiente tabla patrón.

| Fuente de argumentación | Influencia de las fuentes en sus criterios sobre la GDC | | |
|--|---|-------------|-------------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teórico realizados por usted | 0,40 | 0,30 | 0,10 |
| Su experiencia obtenida | 0,50 | 0,40 | 0,20 |
| Su propio conocimiento del estado del problema | 0,05 | 0,03 | 0,01 |
| Su intuición | 0,05 | 0,03 | 0,01 |
| Total | 1,00 | 0,80 | 0,50 |

(Se tomará el criterio para la selección del experto un valor de K mayor o igual a 0.8)

Anexo 2.2. Procesamiento de la encuesta para seleccionar los expertos

| Expertos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 8 | 8 | 10 | 9 | 6 | 7 | 9 | 6 | 5 |
| 2 | 7 | 6 | 5 | 9 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 |
| 3 | 10 | 7 | 9 | 4 | 7 | 5 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | 6 | 7 | 9 | 4 | 5 | 9 | 8 | 8 | 6 |
| 5 | 6 | 5 | 7 | 8 | 10 | 8 | 7 | 9 | 6 |
| 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 10 | 6 | 7 | 6 | 10 |
| 7 | 8 | 7 | 7 | 6 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 |
| 8 | 7 | 6 | 9 | 4 | 8 | 6 | 7 | 7 | 10 |
| 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 | 7 |
| Kc | 0,73 | 0,70 | 0,81 | 0,67 | 0,80 | 0,78 | 0,81 | 0,77 | 0,77 |
| Ka | 0,94 | 0,98 | 0,84 | 0,98 | 0,90 | 0,88 | 0,84 | 0,90 | 0,88 |
| K | 0,83 | 0,84 | 0,82 | 0,82 | 0,85 | 0,83 | 0,82 | 0,83 | 0,82 |

Anexo 2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

| No | Factores | Clasificación | Ponderación | Resultado ponderado |
|---------------|--|---------------|-------------|---------------------|
| 1 | Crisis económica-financiera global | 3 | 6 | 18 |
| 2 | Insuficiente gestión comercial por parte de las Agencias de Viajes nacionales en el exterior para la venta de los productos y/o servicios náuticos de la marina en especial el producto buceo. | 2 | 6 | 12 |
| 3 | Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los EE.UU. | 2 | 8 | 16 |
| 4 | Autoridades portuarias con restricciones que afectan el desarrollo de las actividades náuticas y de marina internacional. | 1 | 9 | 9 |
| 5 | Competencia generada por Marinas en el destino Cuba. | 4 | 7 | 28 |
| 6 | Devaluación de la moneda de los principales estados emisores. | 3 | 8 | 24 |
| 7 | Desaparición de peces en los puntos de buceo que impiden su contemplación. | 2 | 7 | 14 |
| 8 | Aumento del turismo internacional y nacional en el destino Cuba. | 3 | 9 | 27 |
| 9 | Posibilidad de firmar nuevos contratos con compañías extranjeras. | 4 | 8 | 32 |
| 10 | Distancia de navegación corta para acceder a los puntos de buceo. | 1 | 7 | 7 |
| 11 | Buen estado de conservación de los corales. | 2 | 9 | 18 |
| 12 | Interés de las Agencias de Viajes por establecer y mantener contratos con la sucursal. | 1 | 8 | 8 |
| 13 | Buena ubicación para acceder a diferentes destinos turísticos de toda la región oriental. | 2 | 8 | 16 |
| Total: | | | 100 | 245 |

Anexo 2.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

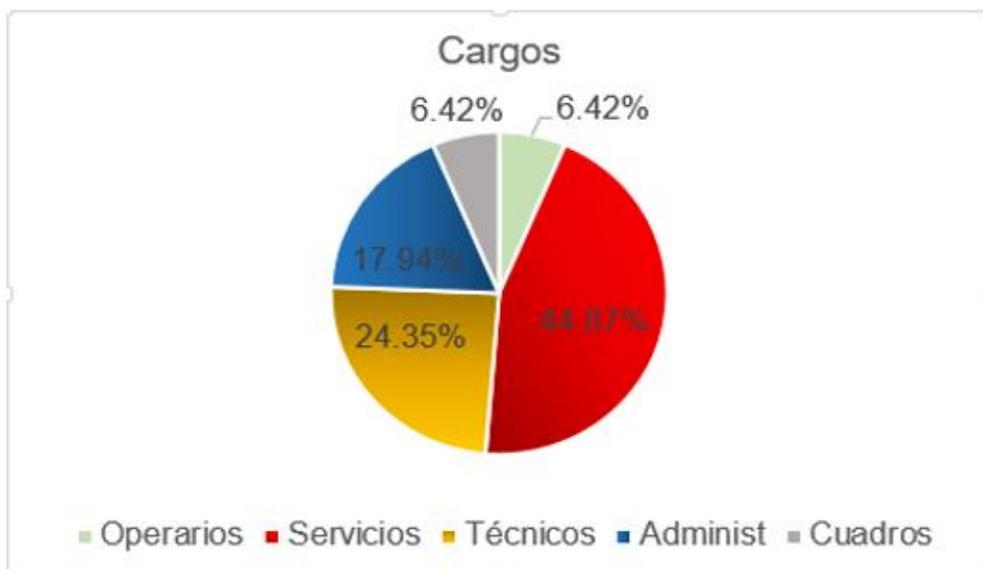
| No | Factores | Clasificación | Ponderación | Resultado ponderado |
|---------------|---|---------------|-------------|---------------------|
| 1 | Deficiente gestión comercial de los productos y/o servicios que ofertan | 2 | 8 | 16 |
| 2 | Disminución de las ventas e incumplimiento del plan establecido con respecto al número de clientes que debían ser atendidos | 3 | 7 | 21 |
| 3 | Uso de los catamaranes solo para los clientes extranjeros | 1 | 9 | 9 |
| 4 | Deterioro del Centro de Buceo y malas condiciones técnicas de los equipamientos que requiere el desarrollo de las actividades | 3 | 7 | 21 |
| 5 | Malas condiciones técnicas de las torretas que se encuentran ubicadas en los muelles | 4 | 8 | 32 |
| 6 | No existencia y aplicación de encuesta de satisfacción a los clientes | 2 | 9 | 18 |
| 7 | Desaparición del producto pesca en la sucursal | 2 | 10 | 20 |
| 8 | Personal de venta calificado, con excelentes conocimientos de las actividades que se realizan y preparados en idiomas | 3 | 9 | 27 |
| 9 | Operaciones náuticas de vida a bordo con empresas extranjeras establecidas en el mercado internacional para esta actividad y encargado de su comercialización | 4 | 9 | 36 |
| 10 | Rentabilidad de la empresa | 2 | 10 | 20 |
| 11 | Embarcaciones propias para el desarrollo de los productos paseos, excursiones y buceo | 3 | 6 | 18 |
| 12 | Buenas relaciones con las Agencias de Viajes en especial viajes Cubanacán | 3 | 8 | 24 |
| Total: | | | 100 | 262 |

Anexo 2.5 Clasificación de los Recursos Humanos en la Marlin Guardalavaca

a) Pirámide de edades



b) Categoría ocupacional



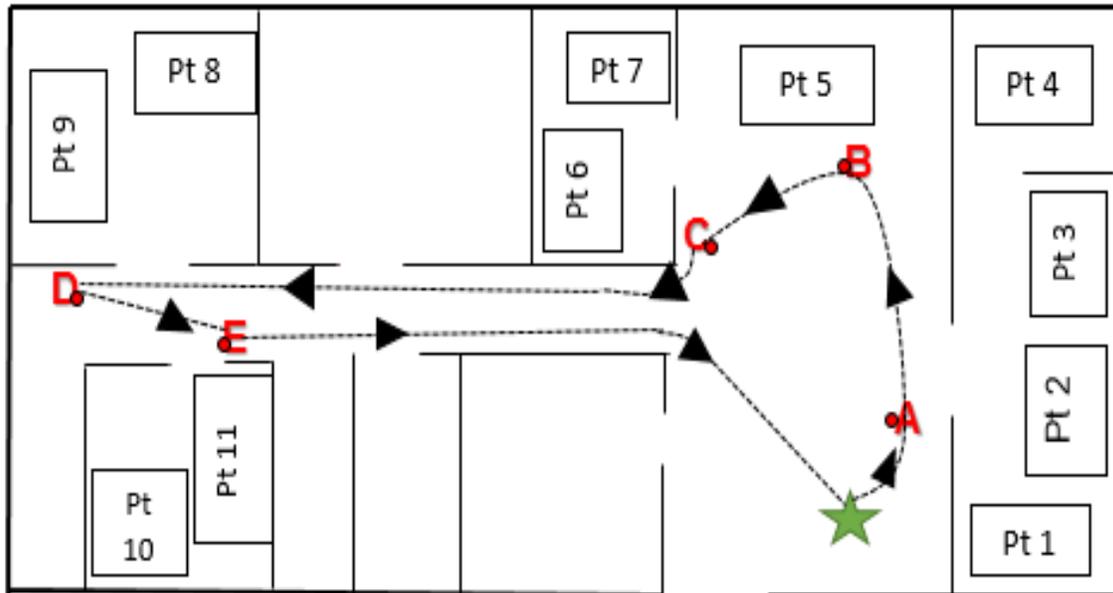
Anexo 2.6 Lista de comprobación para evaluar la división y cooperación del trabajo

| No | Cuestiones | Si | No |
|----|--|----|----|
| 1 | Se encuentra definido contenido para cada cargo | X | |
| 2 | La clasificación del trabajador esta de acorde al puesto de trabajo en que se encuentra | X | |
| 3 | Existe una correcta distribución de las actividades laborales | | X |
| 4 | El trabajo que se realiza es monótono | X | |
| 5 | Los trabajadores se quejan de fatiga mental | | X |
| 6 | Los trabajadores se quejan de fatiga física | X | |
| 7 | Exististe una adecuada utilización del fondo de tiempo laboral | X | |
| 8 | Los trabajadores se sienten motivados al realizar sus tareas | X | |
| 9 | El recorrido que realizan los trabajadores durante la jornada laboral muestra zigzagueos | | X |
| 10 | El grado jerárquico de cada trabajador se encuentra definido | X | |
| 11 | En el organigrama existen el número mínimo de niveles que garanticen una adecuada comunicación | | X |
| 12 | Se logra una adecuada interacción de los trabajadores | X | |
| 13 | Existen relaciones de trabajo entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo | X | |

Anexo 2.7 Lista de comprobación para evaluar la organización y servicio al puesto de trabajo

| No | Cuestiones | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1 | Existe correspondencia entre la clasificación del puesto y el tipo de proceso al que pertenece | | X |
| 2 | Los medios y herramientas de trabajo se encuentran en fácil acceso para comenzar la jornada laboral | X | |
| 3 | Los trabajadores poseen todos los medios necesarios para realizar su tarea con máxima calidad | | X |
| 4 | Los puestos de trabajo cuentan con sus instrucciones de trabajo | X | |
| 5 | Se cumple con el plan de mantenimiento de los medios de trabajo | X | |
| 6 | La entidad cuenta con un puesto médico para casos de urgencia | | X |
| 7 | Los trabajadores poseen los medios de protección necesarios para la ejecución de sus tareas | X | |
| 8 | Los trabajadores poseen un baño sanitario cerca a su puesto de trabajo | X | |
| 9 | El ritmo de trabajo es fácil y natural | | |
| 10 | Los medios y herramientas de trabajo están situados cerca del trabajador | X | |
| 11 | Los medios y herramientas son organizados antes de comenzar el trabajo | X | |

Anexo 2.8 Diagrama de recorrido del normador



Leyenda

Pt: puesto de trabajo

● Puntos donde se detiene el trabajador a realizar las observaciones

11 trabajadores observados

★ Punto de inicio y final del recorrido

Anexo 2.9 Procesamiento del MOI en el MedTrab

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

| Día | TN | TNN | Tamaño |
|-----|-----|-----|--------|
| 1 | 88 | 12 | 100 |
| 2 | 103 | 18 | 121 |
| 3 | 38 | 6 | 44 |

Cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el obrero

$$q = \frac{Q}{N} = 0.120$$

Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba trabajando el obrero

$$p = \frac{P}{N} = 0.880$$

Número de observaciones a realizar según el primer día = 219 Observaciones

$$Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p} \right)$$

Tabla Recálculo de Nd:

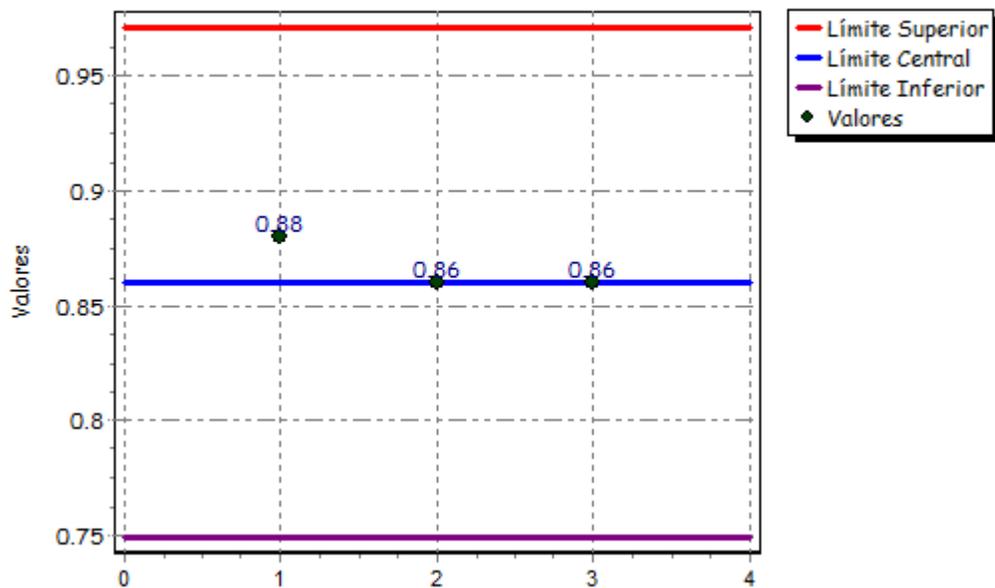
| Días | P | N | pai | Paj | Naj | paj | Ndj |
|------|-----|-----|------|-----|-----|------|--------|
| 1 | 88 | 100 | 0.88 | 88 | 100 | 0.88 | 218.18 |
| 2 | 103 | 121 | 0.85 | 191 | 221 | 0.86 | 260.47 |
| 3 | 38 | 44 | 0.86 | 229 | 265 | 0.86 | 260.47 |

Como el Naj > Ndj se detiene el MOI el día 3

Anexo 2.9 Procesamiento del MOI en el MedTrab. (Continuación)

| | |
|--|--|
| <p>Cálculo de los límites:</p> $\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.037$ <p>Límite Superior(LCS) $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.971$</p> <p>Límite Central(LC) $LC = p_{aj} = 0.860$</p> <p>Límite Inferior(LCI) $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.749$</p> | <p>Determinación de la precisión</p> $\text{Precisión } Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.050$ <p>Como la precisión final es $\leq 0,05$. Es válido.</p> |
|--|--|

Gráfico Acumulativo de Control del MOI:



El AJL general es de: $AJL = p_{aj} * 100\% = 86.42 \%$

Anexo 2.10. Encuesta satisfacción laboral

Fuente: Álvarez Santos; Pérez Campdesuñer y Álvarez López 2012

Variante I versión 2.0

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que usted considera que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

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

| No | preguntas | 1 Nunca | 2 Casi nunca | 3 A veces | 4 Casi siempre | 5 Siempre |
|----|--|---------|--------------|-----------|----------------|-----------|
| 1 | ¿Su trabajo requiere de la utilización de variedad de habilidades y conocimientos para su ejecución? | | | | | |
| 2 | ¿Se aprecia en el producto final el resultado de su trabajo? | | | | | |
| 3 | ¿Está satisfecho con el significado que tiene su trabajo? | | | | | |
| 4 | ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo? | | | | | |
| 5 | ¿Está satisfecho con la retroalimentación que recibe de su trabajo? | | | | | |
| 6 | ¿Su grupo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas grupales acordadas? | | | | | |
| 7 | ¿Se siente satisfecho con su grupo de trabajo? | | | | | |
| 8 | ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los trabajadores de la organización? | | | | | |
| 9 | ¿Tiene participación en las decisiones en la organización? | | | | | |
| 10 | ¿Está satisfecho con el trabajo de sus directivos en la organización? | | | | | |
| 11 | ¿La estimulación material que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades? | | | | | |
| 12 | ¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe? | | | | | |
| 13 | ¿Existe una adecuada vinculación entre la estimulación moral y material que recibe? | | | | | |
| 14 | ¿Tiene pleno conocimiento del sistema de estimulación que lleva la organización? | | | | | |

Anexo 2.10. Encuesta satisfacción laboral (continuación)

Fuente: Álvarez Santos; Pérez Campdesuñer y Álvarez López 2012

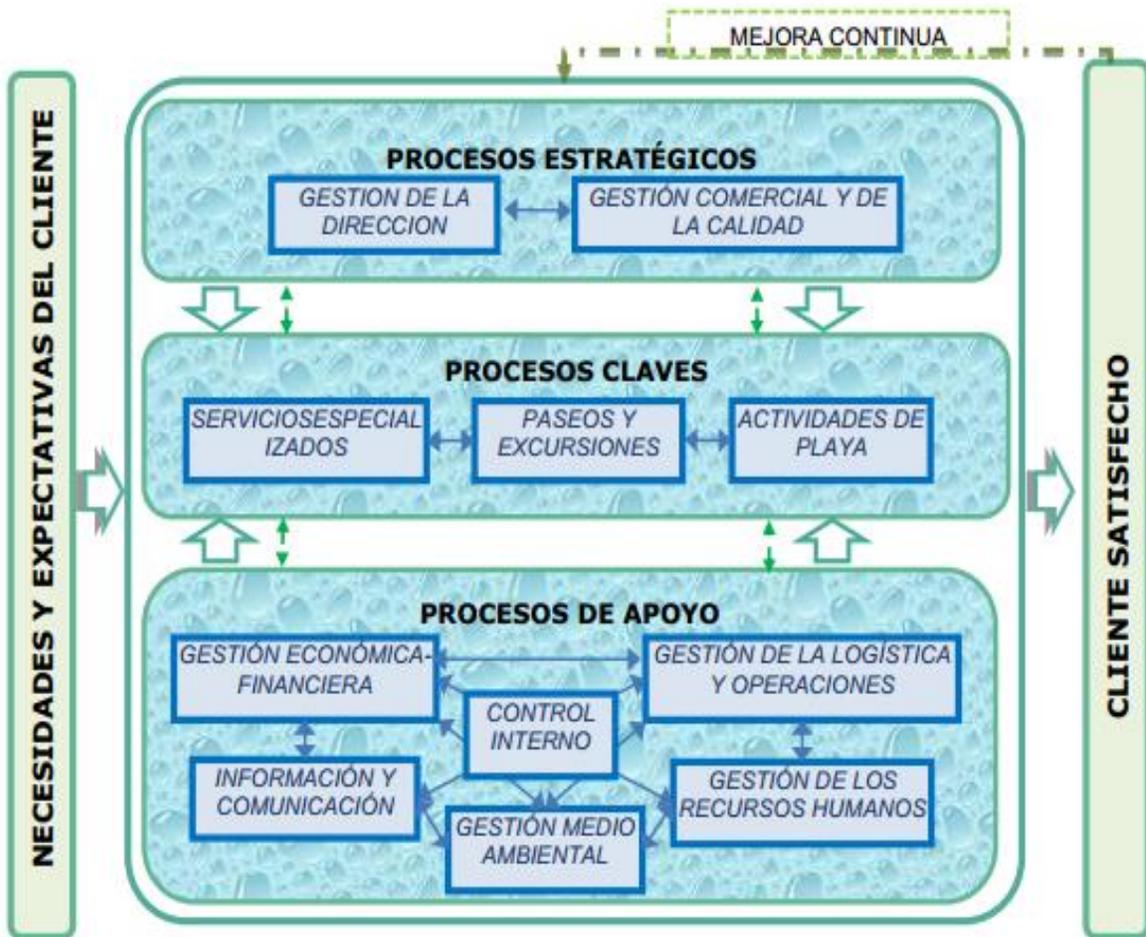
Variante I versión 2.0

| No | preguntas | 1 Nunca | 2 Casi | 3 A veces | 4 Casi siempre | 5 Siempre |
|---|--|---------|--------|-----------|----------------|-----------|
| 15 | ¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo, pues los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos? | | | | | |
| 16 | ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? | | | | | |
| 17 | ¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable? | | | | | |
| 18 | ¿Está satisfecho con las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo? | | | | | |
| 19 | ¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente? | | | | | |
| 20 | ¿La organización le garantiza los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo? | | | | | |
| 21 | ¿El régimen de trabajo y descanso establecido en la organización le satisface? | | | | | |
| 22 | ¿Está satisfecho con los servicios que la organización le brinda? | | | | | |
| 23 | ¿Recibe el apoyo de la organización para resolver sus problemas personales? | | | | | |
| 24 | ¿Está satisfecho con las condiciones de superación que le propicia la organización? | | | | | |
| 25 | ¿La organización le brinda seguridad de empleo? | | | | | |
| 26 | ¿Se siente satisfecho de forma general en su organización? | | | | | |
| 27 | ¿Se considera comprometido con su organización? | | | | | |
| <p>Datos generales</p> <p>Sexo: masculino __ femenino __</p> <p>Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __</p> <p>Cargo u ocupación : _____</p> <p>Categoría ocupacional: _____</p> <p>Años de experiencia en la organización: _____</p> <p>Gracias por su cooperación</p> | | | | | | |

Anexo 2.11 Propuesta del mapa de procesos de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca



Mapa de procesos
Sucursal náutica Marlin-Guardalavaca



Anexo 2.12 Plan de Acción

| Elementos | Deficiencias | Acción | Responsable | Fecha Control | Fecha Cumplimiento | Recursos |
|--|---|---|---|---------------|--------------------|----------|
| Gestión de la Calidad | La organización no tiene implementado un SGC, a pesar de tener implementados indicadores que le arrojan resultados referentes a la calidad. | Implementar un SGC de acorde con los requerimientos de la norma NC/ISO 9001:2015. | Subdirectora Comercial | Enero 2023 | Enero 2023 | Humanos |
| Organización y servicio al puesto de trabajo | Fallas y retrasos con la transportación obrera principalmente para el personal de oficina. | Analizar con la empresa que le presta el servicio de transporte las quejas del personal de oficina por su deficiente prestación de servicio. | Especialista A de Recursos Humanos | Mensual | Mensual | Humanos |
| | | Definir nuevos horarios para cada punto de recogida de los obreros. | Especialista A de Recursos Humanos | Mensual | Mensual | Humanos |
| | Todos los puestos de trabajos no cuentan con todos los medios de trabajos necesarios para realizar sus tareas con la máxima calidad. | Realizar un análisis del presupuesto con que cuenta la entidad para hacer el pedido y comprar los medios de trabajos necesarios que necesitan los puestos de trabajos que requieren de estos medios pero no los tienen. | Departamento de Operaciones y Explotación | Enero 2023 | Enero 2023 | Humanos |

Anexo 2.12 Plan de Acción (continuación)

| Elementos | Deficiencias | Acción | Responsable | Fecha Control | Fecha Cumplimiento | Recursos |
|-------------------------|--|---|---------------------------|----------------|--------------------|----------|
| Condiciones de trabajo | Bajo índice de satisfacción laboral en las dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo y bienestar. | Ofrecer a los trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, que cumplan con las condiciones: Ambiente de trabajo ordenado y limpio. Diseño adecuado del puesto de trabajo para evitar molestias y fatigas de los trabajadores en su jornada de trabajo. Evitar riesgos para la salud del trabajador. | Grupo de mantenimiento | Mensual | Mensual | Humanos |
| Satisfacción al cliente | No existen métodos o técnicas implementados para determinar mensualmente las necesidades y expectativas de los clientes. | Dotar de modelos de entrevistas y encuestas al departamento comercial para que puedan medir la satisfacción del cliente. | Subdirectora de Comercial | Noviembre 2022 | Noviembre 2022 | Humanos |
| | | Crear un registro de opinión del cliente para determinar las necesidades y expectativas de los mismos. | Subdirectora de Comercial | Noviembre 2022 | Noviembre 2022 | Humanos |
| Recursos Humanos | Sobrecarga laboral del Especialista de Seguridad y Protección. | Contratar un ayudante en seguridad y protección que apoye al desarrollo de las funciones de este cargo. | Esp. Recursos Humanos | Enero 2023 | Enero 2023 | Humanos |