

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA INSTALACIÓN EXTRAHOTERLERA PARQUE “CRISTÓBAL COLÓN”**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yanelis Turro Fuentes

Tutora: Ing. Betsy Marian Mejias Guevara

HOLGUÍN 2020



## PENSAMIENTO

*“Si piensas que estás vencido, lo estás; si piensas que no te atreves, no lo harás; si piensas que te gustaría ganar, pero no puedes, no lo lograrás; si piensas que perderás, ya has perdido; en el mundo encontrarás que el éxito empieza con la voluntad del hombre”.*

Fernando Vigorena Pérez

## RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en el área de flora y fauna del parque “Cristóbal Colón”, con el objetivo de desarrollar un estudio de organización del trabajo. Para ello se seleccionó el procedimiento de Menéndez La Rosa (2018), el cual propone el análisis de los elementos que componen la organización del trabajo y además incluye la seguridad y salud en el trabajo y la calidad del producto o servicio como elementos a ser analizados. El estudio estuvo apoyado en la utilización de métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis, sistémico estructural, observación directa, encuestas, entrevistas informales, revisión de documentos, trabajo en grupo (tormenta de ideas) y listas de chequeo, además métodos de expertos como el método de concordancia de Kendall. A partir de la aplicación parcial del procedimiento fue posible identificar deficiencias que atentan contra el desempeño exitoso del proceso y trazar estrategias para su mejora, por lo que se elaboró un plan de acción. Se determinó que la instalación no realiza estudios de organización del trabajo, además que entre los elementos que integran este proceso, la organización de los salarios, la gestión de los riesgos laborales y las condiciones de trabajo, presentaron mayores dificultades en la instalación. Se determinó que la entidad poseía un bajo índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo y de bienestar, evidenciando el descontento de los trabajadores con cuanto a estos elementos.

## ABSTRACT

Present investigation was developed in the area of flora and fauna of the park Christopher Columbus, for the sake of developing a study of organization of work. The Rose selected Menéndez's procedure itself for it (2018), the analysis of the elements proposes which that they compose the organization of work and besides it includes the certainty and on-the-job health and the quality of the product or service like elements to be examined. The study was backed up in the utilization of theoretic methods and empiricists like analysis and synthesis, systemic structural, direct observation, opinion polls, informal interviews, revision of documents, work in group (storm of ideas) and lists of checkup, besides experts' methods like the method of concordance of Kendall. It was possible to identify deficiencies that threaten the successful performance of the process as from the partial application of the procedure and to draw strategies for his improvement, which is why a policy became elaborate . It was determined that the installation does not accomplish studies of organization of work, besides than between the elements that they integrate this process, the organization of the salaries, the step of the labor risks and working conditions, they presented bigger difficulties in the installation. It was determined that the entity possessed a low index of labor satisfaction in the essential linked dimension to the moral stimulation and material and the conditions of work and of well-being, evidencing the workers' dissatisfaction with to these elements.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial acerca de la organización del trabajo...	6
1.1. Gestión de capital humano. Conceptos y tendencias actuales .....	6
1.2. Organización del trabajo. Evolución, conceptos y elementos que la integran. 10	
1.2.1. Organización del trabajo en Cuba. Disposiciones legales .....	16
1.2.2. Técnicas para el estudio de la organización del trabajo .....	19
1.3. Procedimientos para el estudio de la organización del trabajo .....	22
1.4. Panorama actual de la organización del trabajo en el parque “Cristóbal Colón” .....	26
Capítulo II. Aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el área de flora y fauna, del parque cristóbal colón. ....	30
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54
Bibliografías.....	55
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno empresarial evoluciona precipitadamente en medio de acelerados 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 rol preponderante 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. Con el transcurso del tiempo la gestión de capital humano (GCH), ha ido evolucionando, desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo. Esta evolución se debe principalmente al papel que juega el CH como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular.

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) y Marsán y Castellanos (2011). 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 mismo. Además, integra todos los recursos a través de un grupo de métodos y procedimientos para lograr la máxima efectividad del trabajo del obrero, el aumento de la productividad, satisfacer el objetivo del sistema social y el desarrollo organizacional, y que el trabajo se convierta en la primera necesidad del trabajador.

Dentro del ámbito nacional las organizaciones cubanas presentan dificultades para cumplir con sus objetivos fundamentales de crear productos y servicios que permitan satisfacer las crecientes necesidades de la población. Este objetivo primordial se ha visto limitado por las dificultades económicas que transita el país debido al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto hace más de 50 años por los Estados Unidos. Independientemente de lo anterior el sistema socialista cubano se crece en busca de soluciones y mejoras continuas con vistas a garantizar la calidad de los servicios y el aumento de la productividad del trabajo.

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. Además, los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido, hacen referencia a la organización del trabajo en los

lineamientos 12, 24, 104 y 139 relacionados con los ingresos de los trabajadores, al alcance de 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. De similar manera labora la Delegación Territorial De Oriente, Grupo De Turismo Gaviota S.A, perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

La provincia Holguín con una cuidada hotelería y paisajes significativos, es una de las regiones de Cuba privilegiada por sus playas, bahías, zonas de buceo y valores históricos. El grupo hotelero del norte de Holguín Gaviota S.A, es un polo que se encuentra en progresivo desarrollo y con un potencial importante de mercados para alcanzar altos niveles de ingresos en los próximos años, asimismo se evidencia la competitividad imperante entre sus diversas instalaciones tanto hoteleras como extrahoteleras. Es el caso de la instalación extrahotelera parque “Cristóbal Colón”, trabaja por el perfeccionamiento de sus actividades, para así lograr cumplir con las expectativas de los clientes tanto internos como externos. Es primordial que la entidad conozca el origen de todos los problemas que afectan el correcto funcionamiento de los procesos de la organización, para tomar medidas concretas que erradiquen las deficiencias.

A partir de entrevistas informales con los directivos, se pudo conocer que es de especial interés para la instalación el análisis del área de flora y fauna pues es la que presenta mayores quejas por parte de los trabajadores que laboran en el área. En entrevistas informales estos alegaron que no se sienten estimulados moral, ni materialmente por la entidad, además que la carga de trabajo que poseen es superior a la que pueden asumir y según su criterio necesitan más trabajadores en el área. Manifiestan insatisfacción con las condiciones de trabajo, además reflejan que no poseen los suficientes medios de protección y que muchas veces no tienen vehículos para transportarse, siendo esto necesario para cumplir con las tareas asignadas. Para corroborar esta información se realizó una revisión documental

evidenciándose que un largo período de tiempo no se ha realizado estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, ni que validen la fuerza de trabajo adecuada para llevar a cabo las actividades. En ocasiones todos los medios de transportación que se utilizan en esta área se encuentran parados o por falta de combustible o por necesidad de mantenimiento. Asimismo, la especialista de seguridad y salud en el trabajo (SST) no tiene documentado la necesidad actual de medios de protección de los trabajadores.

Lo analizado hasta aquí constituye la situación problemática, lo que permite definir como **problema profesional**: Deficiencias en la organización del trabajo en el área de flora y fauna, del parque “Cristóbal Colón”.

El **objeto de estudio** La gestión de capital humano.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Realizar un estudio de organización del trabajo en el área de flora y fauna, del parque “Cristóbal Colón”.

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

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la organización del trabajo, conceptualización e importancia, además de las regulaciones vigentes en Cuba en este sentido; teniendo en cuenta los técnicas, herramientas y procedimientos necesarios para su estudio.
2. Seleccionar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, que se encuentre elaborado de acuerdo a las normativas vigentes en Cuba.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el área de flora y fauna, perteneciente al parque “Cristóbal Colón”.

El **campo de acción**: la organización del trabajo.

Se plantea como **idea a defender**: la aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, permite mejorar los elementos que conforman la organización del trabajo y el incremento de la productividad en el área de flora y fauna, del parque “Cristóbal Colón”.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas, entre ellas se destacan:

### **Métodos teóricos**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Sistémico – estructural para el estudio de los elementos que integran el objeto y campo de acción de la investigación.

**Métodos empíricos:** encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta o criterio de expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo). Además de métodos de expertos y estadísticos.

El informe final de la investigación cuenta con una introducción, donde se hace referencia a los antecedentes del problema y se define el diseño metodológico de la investigación. El capítulo I expresa el marco teórico-práctico referencial, se realiza un análisis de diferentes conceptos de gestión de capital humano y organización del trabajo, su importancia y regulaciones vigentes en el país acerca de este tema. Se analizó detalladamente un grupo de procedimientos propuestos para el estudio de la OT que permitió seleccionar uno para aplicar en la entidad objeto de estudio. El capítulo II muestra los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado. Se incluye también la valoración de la factibilidad y posible impacto económico y social derivados del análisis realizado. Las conclusiones y recomendaciones, y por último las bibliografías consultadas y anexos de necesaria inclusión que constituyen complemento de los resultados obtenidos.

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

El presente capítulo tiene como objetivo reflejar las bases teóricas de la investigación, haciendo énfasis en la gestión de capital humano, los conceptos y tendencias actuales. Además, se analizan los diferentes conceptos de organización del trabajo propuestos por algunos autores, teniendo en cuenta los elementos que integran este subsistema. Asimismo, procedimientos existentes para el estudio de la OT y las técnicas y herramientas para su análisis. Por último, se hará referencia a la situación actual que presenta el parque “Cristóbal Colón” y en especial el área de Flora y Fauna, siendo esta de gran interés para los directivos de la entidad.



Figura 1. Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico-práctico referencial acerca de la organización del trabajo.

Fuente: elaboración propia

### 1.1. Gestión de capital humano. Conceptos y tendencias actuales

Los orígenes de la gestión del capital humano se remontan a la comunidad primitiva donde se coordinaban las fuerzas de los individuos en aras de lograr determinados fines, donde cada persona tenía su labor y cada labor su importancia para lograr la

supervivencia de toda la aldea. Luego en la edad media, el aumento del comercio y los ingresos personales, propiciaron el auge de la producción artesanal lo que generó muchos empleos. De aquí que a fines de la década de 1880 surgieran las primeras leyes para regular las horas de trabajo para mujeres y niños, los sueldos mínimos y seguridad social.

Con el rápido desarrollo de la industrialización, influenciado por la revolución industrial, en el siglo XX surgen los primeros precursores de la actual gestión del capital humano; desde, Taylor (1911); Fayol (1916) y Munsterberg (1913). Este último fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, con sus enfoques clásicos, con su libro "La psicología y la eficiencia industrial", refiriendo la contribución de la psicología a la administración básicamente en el área de selección, capacitación y motivación de los empleados. Hasta investigadores actuales como: Cuesta Santos (2005); Morales Cartaya (2006) y Chiavenato (2009), entre otros. A finales de siglo la GCH evoluciona y va desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo, a través de varios enfoques orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso constituyen la llave para el triunfo en organizaciones de nuevo tipo. Por tanto, significa el incremento de la calidad y de la productividad en el trabajo. Esta evolución se debe principalmente al papel que juega el hombre como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular. En la literatura se pueden encontrar varios conceptos de GCH dadas por diferentes autores, tanto en el ámbito nacional como internacional, entre los que se pueden citar: Beer (1989); Besseyre des Horts (1990); Quintanilla (1991); Harper y Lynch (1992); Puchol (1994); Bustillo (1994); Stoner (1995); Ros (1996); Werther y Davis (2001); Marrero Fornaris (2002); Ronda Pupo (2003); García Vidal (2006); Morales Cartaya (2006); Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

El surgimiento de nuevos términos para citar al trabajador surgió a partir del incremento de los investigadores interesados en el tema, como recurso humano, talento humano y capital humano, pero todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. En la investigación se asume la utilización del término capital humano, pues se considera que el ser humano ha

dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico, se les debe dedicar parte de los recursos económicos para su capacitación y proporcionarles condiciones laborales adecuadas para el mejor desempeño de sus actividades. Además, en la NC 3000:2007 igualmente se utiliza este término, el cual es definido como: “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. Esta norma anteriormente mencionada se encuentra derogada en la actualidad, pero constituye un aporte al estudio realizado.

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith, plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos si no también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. Nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que, de soporte en la producción, debido a que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla en función. El CH 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 GCH, 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, 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 SGICH 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 GCH, 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.

De forma general, la tendencia de la gestión del capital humano en la actualidad está enfocada de forma estratégica, como una gestión integrada en la empresa, apoyada en una serie de pilares, tales como: técnicas de organización, gerencia participativa por objetivos, evaluación del desempeño y análisis de potencial, entre otras, citado

por Cuesta Santos (2011). Es de vital importancia tomar en consideración estos rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GCH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

En el SGICH cubano se destacan como subsistemas: competencias laborales, la organización del trabajo, la selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación y reconocimiento, la comunicación institucional y el autocontrol. La OT se ha convertido en una actividad clave dentro de la GCH, siendo importante para la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas y uno de los menos tratados en las organizaciones. Por este argumento, cobra gran importancia esta actividad, para lograr una correcta implementación dentro de las empresas, con el fin de garantizar las condiciones laborales, asegurar los métodos y procedimientos de trabajo y organizar el trabajo con el fin de aumentar la productividad con el uso eficiente de los recursos y capital humano.

## **1.2. Organización del trabajo. Evolución, conceptos y elementos que la integran**

La organización del trabajo 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 el año 1925 ante el fracaso, en ciertos aspectos, de la organización científica del trabajo, comenzaron a aparecer otras teorías que completaban o se oponían a la propuesta por Taylor y Fayol, donde surgen distintas escuelas encargadas de estudiar la organización del factor humano en las empresas. Entre ellas se encuentra la Escuela de Relaciones Humanas representada por la industria norteamericana, centrándose y defendiendo factores que habían sido olvidados anteriormente, tales como la motivación no económica, el liderazgo, otros tipos de comunicación, la importancia de la organización informal, entre otros elementos. Igualmente florece, la Escuela de los recursos humanos en 1960, impulsada por autores como Herzberg, Maslow y Lewin. Estas nuevas teorías se engloban dentro de las nuevas formas de organización del trabajo, que consideran como punto clave en el mundo laboral, la creación de grupos como unidad de producción, la autonomía de los trabajadores y la importancia de las nuevas tecnologías, intentando que los trabajadores se conviertan finalmente en expertos del conocimiento.

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 281 (2007) y la 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, (...)”. Asimismo, en el anexo 1 se muestra un grupo de autores que brindaron definiciones acerca de este término.

Los conceptos dados por los autores anteriormente mencionados incluyendo a (Marsán *et al.*, 2011), fueron analizados durante la investigación. Identificando los puntos coincidentes en cada una de estas, para establecer un grupo de 15 variables (Anexo 2) que fueron procesadas con el apoyo del IBM SPSS para Windows versión 19.0 y el Borgatti, S. P., Everett, M. G. and Freeman, L. C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: *Analytic Technologies*, para verificar la correlación de distancia existente entre los distintos conceptos. Se obtuvo como resultado 7 variables que poseen mayor relación entre ellas, como se puede observar en la figura 2. A partir de estas se puede realizar una tendencia conceptual.

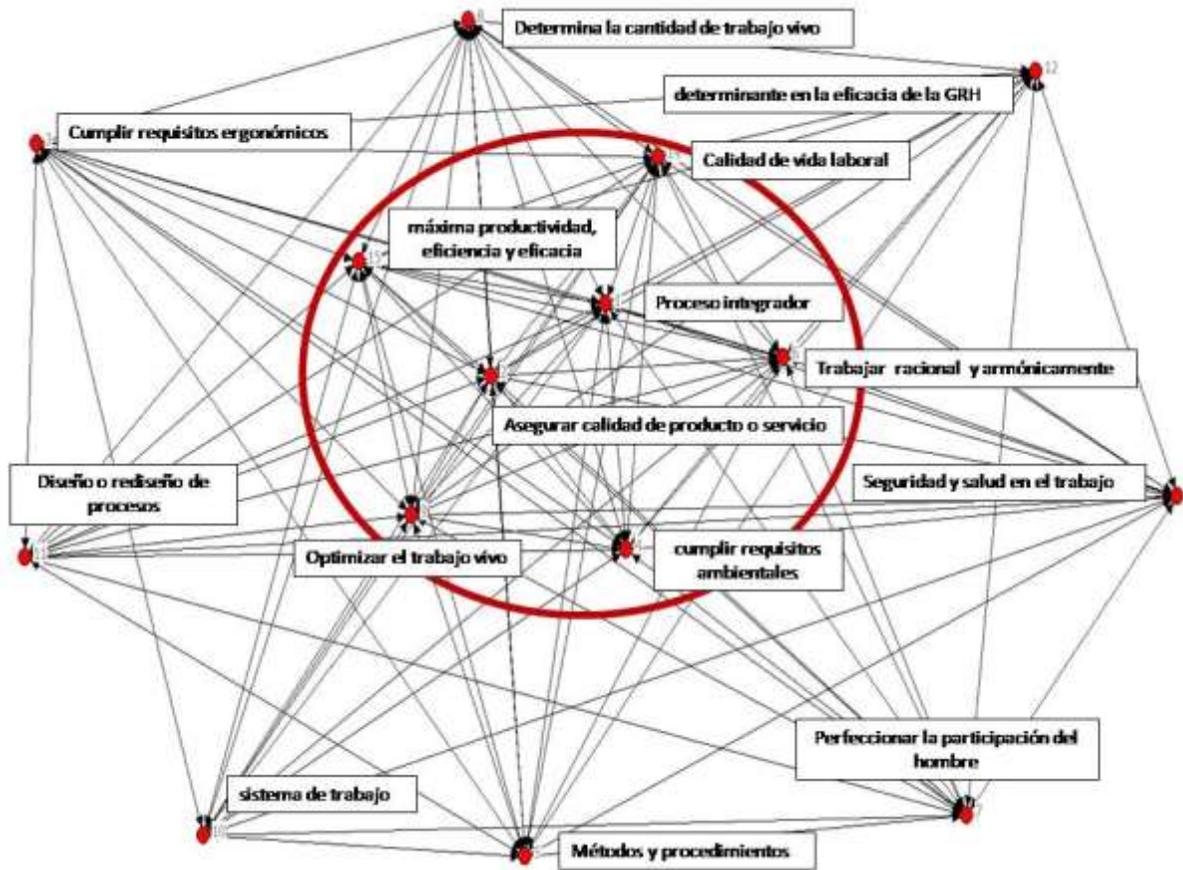


Figura 2. Relación entre variables del concepto de organización del trabajo.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta, que han sido variados los conceptos propuestos por los autores analizados pero existen variables con alto grado de centralidad se propone una tendencia conceptual de la OT:

La organización del trabajo se considera un proceso integrador del CH 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. Trabaja 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. Permite 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.

### **1.2.1. Organización del trabajo en Cuba. Disposiciones legales**

En Cuba se han emitido diversos documentos legales y resoluciones con el objetivo de llevar a cabo la organización del trabajo y la planificación del capital humano, determinando los recursos humanos necesarios, tratando de eliminar las plantillas infladas, mejorando las condiciones de trabajo y perfeccionando los procedimientos y métodos de trabajo de acuerdo con las circunstancias y a las condiciones en que se desarrolla la economía del país. Una de estas resoluciones es la Resolución 26 del 2006 del MTSS, constituye un reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla, la cual tenía como objetivo la instrumentación jurídica de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la OT como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo. La misma cuenta con una guía para la realización de estudios de OT, tratándose de la Resolución 36 del 2010 del MTSS, está relacionada con la determinación de plantillas de cargos donde se expone un procedimiento para la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas. Establece indicadores a evaluar y modelos a utilizar para la confección, presentación y aprobación de las mismas, así como las indicaciones para su cálculo. En el año 2007 aparece la familia de normas cubanas del grupo de las 3000: 2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del sistema de gestión integral de capital humano, considerando a la organización del trabajo como uno de sus

elementos o módulos, la cual incluye la OT como uno de sus requisitos para certificar a las entidades, reflejan la necesidad e importancia de la misma, su objetivo es ratificado en las bases del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Las resoluciones y normas anteriormente mencionadas quedaron derogadas en los años 2010 y 2015 respectivamente. Estas reflejan la necesidad e importancia de que la organización del trabajo juega un papel muy importante, pues de ella depende en gran medida el desempeño del resto de los sistemas empresariales. Las mismas, no le quita mérito a su implantación y aporte a la GCH al reafirmar la necesidad de realizar estudios cuantitativos de plantilla, ofreciendo un método general, ampliar los calificadores de cargos, ganando en polivalencia y reforzar la relación planificación-formación.

La Circular No. 1 del 2010 del Ministro de Economía y Planificación, expone que los procesos dirigidos a reducir plantillas infladas requieren para su desarrollo de una eficiente planificación, organización y control. La circular aborda aspectos relacionados con la planificación y organización del capital humano vinculando también elementos sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo del reglamento antes mencionado.

Actualmente la legislación vigente en Cuba a partir de la evolución de los estudios realizados sobre el tema son la Ley 116/2013 Código del trabajo y el Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo, abordando aspectos relacionados con los contratos de trabajo (capítulo III), el régimen de trabajo y descanso (capítulo IX), seguridad y salud en el trabajo (capítulo XI), la disciplina laboral (capítulo XII), la organización y normación del trabajo (capítulo VIII), la organización del salario (capítulo X), entre otras. Cada uno de estos documentos consolidan y perfeccionan las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores, fortalecer los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirmar la responsabilidad de la administración, lo que constituyen un pilar para el correcto desempeño de la OT dentro de las organizaciones cubanas.

Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas. Todo este proceso se ratifica en los

lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el 2011, aunque no se aborda explícitamente el tema de la OT se hace referencia de forma indirecta en algunos de sus lineamientos, referidos a continuación:

20. Los ingresos de los trabajadores y sus jefes en las empresas estatales y las formas de gestión no estatal estarán vinculados a los resultados que se obtengan.

23. Las empresas tendrán independencia para la aprobación de sus plantillas de cargos, cumpliendo los indicadores establecidos en el plan, que contribuirán a impedir que se incrementen las plantillas innecesariamente.

169. Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado.

172. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados.

Estos lineamientos de una forma u otra impulsan al sector estatal y no estatal del país a mejorar sus resultados con una adecuada OT para contribuir al desarrollo económico del país, garantizando la continuidad e irreversibilidad del socialismo. La actualización del modelo económico del país reconoce la importancia de la OT para lograr el crecimiento deseado y como consecuencia elevar el nivel de vida de la población.

La OT en Cuba, ha atravesado por distintos momentos, los que se corresponden con las ideas y concepciones que han ido marcando el devenir de su modelo económico y el propio desarrollo de la ciencia y la técnica, así como la influencia recibida del contexto internacional. En la actualidad existen diversas técnicas para su análisis que constituyen un arma de gran importancia para el correcto estudio de tiempos y medición del trabajo en las entidades.

### **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 3 y anexo 3). Conjuntamente en los anexo 3.1 y 3.2 se brindan los modelos para la recopilación de todas las mediciones.

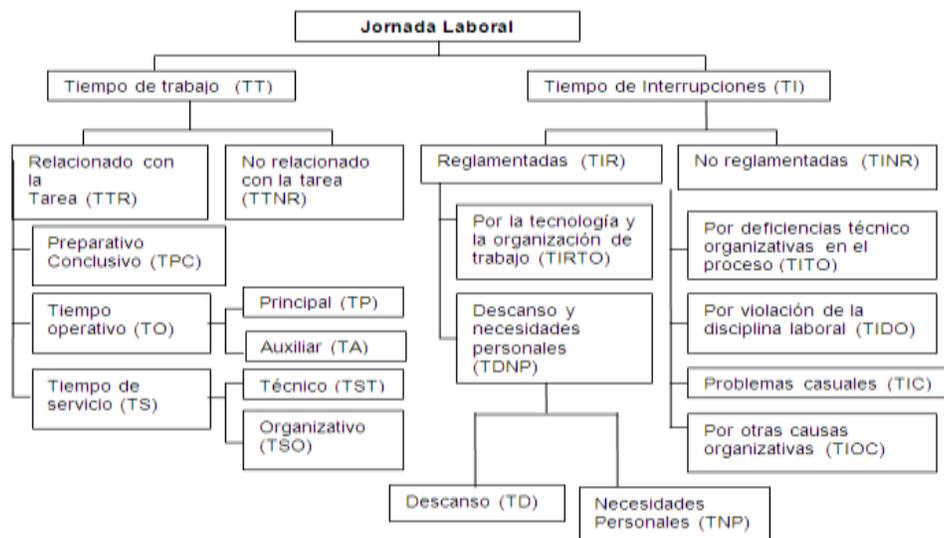


Figura 3. Estructura de la jornada laboral.

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 4 se muestra un modelo para realizar las mediciones.

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 4.1 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)

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

Los recorridos diarios

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

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.

### **1.3. Procedimientos para el estudio de la organización del trabajo**

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) y Menéndez La Rosa (2018).

En el caso de la metodología presentada por el MTSS con la Resolución 26/06 define una guía para realizar estudios de OT, mediante 8 etapas fundamentales donde muestra un carácter sistémico, y relaciona el concepto del puesto de trabajo. La primera es seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar contando esta con 3 factores que la condicionan, las consideraciones económicas, técnicas o tecnológicas y las humanas. La segunda etapa es registrar o recolectar todos los datos relevantes acerca del proceso de producción o servicios, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en forma más cómoda para analizarlos. La tercera etapa es examinar los hechos registrados con espíritu crítico, la cuarta es establecer el método perfeccionado, la quinta evaluar los resultados obtenidos, la sexta es definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, la séptima es implantar el nuevo método, formando a los trabajadores que corresponda y la octava la aplicación del nuevo método siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos.

El procedimiento de Rivas Góngora (2007) cuenta con 4 fases desglosadas en 10 pasos y dos etapas organización del perfeccionamiento y desarrollo del perfeccionamiento, así como las técnicas que se pueden emplear en ellas. Las 4 fases son preparatoria, diagnóstico, perfeccionamiento y evaluación económica de los resultados, en ellas realiza un diagnóstico de la OT, los estudios de métodos y las mediciones de tiempo. El autor analiza las causas de las deficiencias y evalúa las

soluciones propuestas, pero prescinde de un plan de acción para su ejecución. El procedimiento no cuenta con una fase de monitoreo y control.

La NC 3000:2007 fue otra de las metodologías revisadas, el análisis de sus requisitos sirvió de base para la creación de un nuevo procedimiento, ya que la misma promueve un enfoque basado en procesos, se especifican los requisitos que pueden usarse para la aplicación interna en la entidad con el objetivo de lograr la mejora constante tributando a las competencias laborales y mostrando un camino más corto para alcanzar la certificación de la empresa en perfeccionamiento empresarial. Los procedimientos planteados por De Miguel Guzmán (2007) y Nieves Julbe (2008), establecen procedimientos definiendo el cómo se deben hacer los estudios de organización del trabajo. De Miguel Guzmán (2007) plantea un procedimiento que va realizando un diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la OT para luego diseñar estrategias que deriven acciones sobre los problemas detectados y encontrar las reservas de productividad a ser explotadas. Mientras, que el de Nieves Julbe (2008), realiza una caracterización completa de la organización y del capital humano e introduce un análisis de los indicadores económicos de la organización. Realiza un análisis organizacional y define los antecedentes y objetivos del estudio. Este procedimiento une la implementación en el paso de evaluación de las soluciones. Su principal aporte es la elaboración de un manual para implantar la OT donde se recoge cómo se implantará, los fundamentos de la OT y la documentación.

El propuesto por Pérez de Armas (2012), cuenta con tres etapas la primera de preparación del estudio de OT, la segunda de realización del estudio de OT y la última de implantación y control. Este procedimiento recoge en su mayoría elementos planteados por Nieves Julbe (2008), pero no cuenta con un análisis profundo de la caracterización de la organización y no define los antecedentes del estudio. En el procedimiento se describen además técnicas y métodos posibles a emplear para cada paso.

El procedimiento de Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012) posee la fortaleza de contar con la utilización de diversas técnicas que en gran medida contribuyen a lograr el diagnóstico certero de la empresa. Sin embargo, no involucra a la alta

dirección o a los trabajadores en el estudio, no realiza la caracterización de la entidad, el análisis de los recursos humanos, razones financieras y los procesos organizacionales. Además, no evalúa el impacto de las soluciones ni cuenta con una etapa de seguimiento y control lo que impide la mejora continua.

Infante Gutiérrez y González Madlum (2012) proponen un procedimiento para entidades que prestan servicios donde realizan un diagnóstico estratégico de la entidad donde se realiza el estudio con vistas a determinar los elementos que inciden en su funcionamiento y por tanto en la organización del trabajo. No caracterizan la entidad o del proceso objeto de estudio, no cuenta con una etapa de preparación u organización del estudio donde involucre a la alta dirección o a los trabajadores y, además, conforme y prepare al equipo que lleva a cabo el estudio. Su alcance es hasta la propuesta de soluciones por tanto no posee una etapa donde realice la evaluación de las mismas ni el control.

García Rodríguez *et al.*(2014) presentan un procedimiento que consta de siete pasos donde realiza un análisis de los indicadores económicos, del aprovechamiento de la jornada laboral, la capacidad productiva, de la organización de los procesos de trabajo, caracteriza el proceso objeto de estudio. No obstante, no posee una etapa donde caracterice a la fuerza de trabajo o la situación actual de la organización del trabajo en el que tenga en cuenta los elementos que la componen, además, no realiza la evaluación de las soluciones ni el seguimiento o control de las mismas, por lo que no propicia la mejora continua de la OT.

Ormaza Murillo, Félix López, Real Pérez y Parra Ferié (2015) ofrece un procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrias que consta de cuatro etapas. En el mismo se consideran elementos relevantes que se generan en el ambiente laboral que permiten garantizar la calidad de vida laboral de los trabajadores, sin realizar la evaluación de las soluciones ni el seguimiento o control de las mismas, por lo que no propicia la mejora continua de la OT.

Góngora López *et al.* (2016) realizan una propuesta, tomando como referencia fundamental la metodología planteada por Basnuevo (2008), la legislación laboral vigente, y otros aspectos que se adecúan a las características propias de la

organización, que consta de tres fases. Los indicadores analizados son los siguientes: indicadores económicos relacionados con el salario; cumplimiento del plan de ingresos o ventas en valores; cumplimiento de los planes y objetivos de trabajo y resultados de auditorías o inspecciones. Aun cuando evalúa las soluciones y le da seguimiento, no aborda todos los elementos de la OT, mientras que Díaz Marante, Gonzales de la Roza y Gonzáles Hernández (2017) ofrece una metodología para el diagnóstico de la OT en la Investigación-Desarrollo del centro de Inmunología Molecular que consta de 5 etapas. En este se realiza un análisis de la fluctuación laboral mediante indicadores, evalúa el desempeño de los trabajadores, así como estudios de métodos y las mediciones de tiempo. No caracteriza la entidad objeto de estudio y los recursos humanos como punto de partida para la realización del estudio, además, no consta de una etapa donde forme al equipo de trabajo y lo prepare para el estudio. Tampoco involucra a la alta dirección de la entidad ni a los trabajadores en la realización del estudio y no cuenta con una fase de monitoreo y control. Sin embargo, el de Menéndez La Rosa (2018), está basado en un enfoque por proceso y en un acentuado enfoque estratégico debido a que analiza la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), analizando la situación interna y externa de la empresa. Diagnostica todos los elementos que integran la OT y propone las técnicas e indicadores a emplear para el diagnóstico, propuestas de soluciones, implementación, control y mejora de la organización del trabajo

Una vez analizados cada uno de los procedimientos encontrados se decide aplicar el método de concordancia de Kendall, con el objetivo de dar ponderación a un total de nueve variables que fueron tomadas de la investigación de Mejías Guevara (2019), las cuales permite realizar una comparación entre los procedimientos, además fue seleccionado un grupo de siete expertos. Como resultado el factor de concordancia fue mayor que el rango establecido ( $W \geq 0.5$ ) para que exista concordancia entre los expertos y sea confiable la información, siendo de 0,96. A partir de las ponderaciones obtenidas se realiza un análisis según el criterio de los expertos, estableciendo puntuaciones de alto (3), medio (2) y bajo (1), para determinar que procedimiento se encuentra en mayor correspondencia a los propósitos que persigue la investigación (Anexo 5). A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 1. Puntuación final de cada procedimiento

Autores	Puntuación
MTSS Resolución 26 (2006)	2.257136
Rivas Góngora (2007)	2.434913
NC 3001 (2007)	2.3704
Miguel Guzmán (2007)	2.171422
Nieves Julbe (2008)	2.834912
Pérez de Armas (2012)	2.69523
Bernal Rodríguez y Ramos Iglesia (2012)	2.390469
Infante Gutiérrez y González Madlum (2012)	1.739677
García Rodríguez, Echevarría Hernández y Biyé Nzó (2014)	2.409517
Ormaza Murillo, Félix López, Real Pérez y Parra Ferié (2015)	2.377771
Góngora López, Marsán Padilla, Sánchez Díaz y Pupo Pérez (2016)	2.555548
Díaz Marante, González de la Rosa y González Hernández (2017)	2.323803
Menéndez La Rosa (2018)	2.999991

Se puede concluir entonces que el procedimiento propuesto por Menéndez La Rosa, (2018) consigue la mayor puntuación 2.999991, lo que indica que posee un alto grado de conformidad con las variables establecidas. El procedimiento se considera el más integrador para la realización de la investigación, que permite contribuir a la mejora de la gestión de los recursos humanos.

#### **1.4. Panorama actual de la organización del trabajo en el parque “Cristóbal Colón”**

Es necesario partir que la entidad es una organización de servicio. Es por ello, que la forma en que se manifiesta la gestión funciona de forma distintiva, sobre todo si se toma en cuenta el hecho de que el turismo es un sector altamente priorizado en

Cuba. Esto trae consigo, un ámbito importante y útil para cambios en la gestión de los recursos humanos, acorde con las exigencias de los procesos en el turismo a nivel nacional, en el que se sustente el perfeccionamiento de la organización del trabajo. El país se proyecta hacia las búsquedas de nuevas formas de manera tal que se garantice un modelo de gestión empresarial elevado que contribuya a elevar la eficiencia y alcanzar el desarrollo económico. El Ministerio de Turismo está de acuerdo que el capital humano constituye la mayor fortaleza del sistema, por la importancia e influencia que tiene en el cumplimiento de las metas de las organizaciones del sector. Por esta razón, es de gran importancia para la entidad el fortalecimiento de la organización del trabajo mediante el estudio y análisis sistemático y la introducción continúa de medidas para su perfeccionamiento.

En la actualidad estamos en presencia de un alto crecimiento de la actividad turística que se ha convertido en un sector importante para el desarrollo económico del país, la provincia de Holguín es uno de los destinos turísticos más destacados. El MINTUR impulsa desde principios del presente año inversiones y acciones enfocadas en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras existentes en la oriental ciudad, donde residen más de 300 mil habitantes para propiciar el entretenimiento, la interacción del turista con la cultura de la región, así como la degustación de un buen plato en contacto con la historia y la naturaleza. Unas de las instalaciones extrahotelera es el parque “Cristóbal Colón” subordinado al grupo empresarial Gaviota perteneciente además al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), institución que genera ingresos y ofrece un producto turístico de paz, salud y seguridad que potencia el desarrollo cultural creando eventos múltiples que brinden un atractivo turístico.

La OT en el parque “Cristóbal Colón” juega un papel importante para lograr así la máxima efectividad del capital humano en su contribución al perfeccionamiento de los servicios brindados, lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone y elevar la productividad del trabajo y la satisfacción del cliente, objetivo primordial en la entidad, la misma cuenta con una especialista del departamento de recursos humanos, responsable de llevar a cabo los estudios de OT. Sin embargo, en la organización actualmente no se cuenta con un plan anual que le permita realizar los

estudios correspondientes, sino que, apoyándose, la mayoría de las ocasiones en consultores externos realizan dichos estudios en el momento que la dirección lo determina. Como consecuencia de esto en un largo período no se ha realizado ningún estudio que permita dar una idea exacta de la coherencia que debe existir entre la plantilla de cargos y la optimización de la fuerza de trabajo, u otros elementos que son de interés para la dirección.

El departamento de recursos humanos en conjunto con la directiva de la entidad, le reflejan a la investigadora que es necesario desarrollar un estudio de esta índole en el área de flora y fauna, perteneciente a la entidad, debido a la importancia que tiene la misma para el desarrollo exitoso de la instalación extrahotelera. El trabajo de esta área está enfocado en la limpieza de playa, además se encarga de ejecutar todo tipo de actividades agropecuarias y atenciones silvícolas, así como conservación y restauración de paisajes, con el objetivo de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Periódicamente la entidad realiza entrevistas informales a los clientes y en el último trimestre del año 2019, los cuales sugieren que se mejore la poda de los árboles y la limpieza de las áreas, aunque refieren tener excelentes experiencias en la instalación y están satisfechos con los servicios recibidos. Por otro lado, los trabajadores de esta área han presentado quejas en el último período, alegando que no es posible cumplir con el trabajo asignado, ya que se sienten fatigados por la excesiva carga laboral. Con el propósito de conocer la situación real en el área flora y fauna relacionada con las condiciones laborales, su satisfacción y otros aspectos de interés, se le hicieron entrevistas a los trabajadores, además de la revisión documental y la observación directa se obtuvo los siguientes resultados:

1. Los trabajadores presentan insatisfacciones con las condiciones de trabajo.
2. No se realizan estudios de organización del trabajo con sistematicidad.
3. Desconocimiento del aprovechamiento de la jornada laboral.
4. No se cumple con lo planificado.
5. Déficit de medios de trabajo y presencia de otros en mal estado que dificultan la realización en tiempo de las tareas asignadas.
6. No se conoce la norma de trabajo para cada puesto de trabajo.

7. La entidad no cuenta los medios de protección individual necesarios para entregar a cada trabajador que su tarea así lo exija.
8. No existe una adecuada gestión de los riesgos laborales.
9. Los trabajadores presentan insatisfacciones con el pago salarial.
10. Se evidencia el descontento de los clientes con determinados aspectos que necesariamente involucra al área de flora y fauna.
11. Problemas de disciplina laboral por parte de los trabajadores.
12. No existe evidencia del plan de capacitación para los trabajadores.
13. No todos los trabajadores cuentan con las condiciones materiales y ambientales necesarias para cumplir óptimamente con sus obligaciones.
14. No existe dominio de la documentación por los trabajadores y no se encuentra actualizada.
15. Insatisfacción con la estimulación moral y material.
16. No se conocen con exactitud y no se cumplen las normas de seguridad y salud del trabajo en cualquier actividad que se realice.
17. Los trabajadores no dominan todos los aspectos que están contenidos en el sistema de estimulación vigente.
18. Descontento de los trabajadores con los cursos de capacitación.

Partiendo de lo antes expuesto se aplicó un diagnóstico de la organización del trabajo en la entidad, teniendo en cuenta los requisitos de la NC 3001:2007. Donde se detectaron deficiencias en el subsistema objeto de estudio.

#### Organización del Trabajo

- No está aprobada, por la alta dirección, el programa para la realización de los estudios del trabajo aun cuando la empresa tiene identificados los procesos donde son necesarios estos estudios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo
- No está aprobado, por la alta dirección, el documento que relaciona las personas responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo, a pesar de estar designadas. Estas personas están preparadas para realizar esta tarea, aunque deben estar en constante estudio para mantenerse actualizados en el tema

- No existe un documento que evidencie que la alta dirección ha definido y aprobado las técnicas y herramientas (entrevistas, encuestas, fotografía individual o colectiva, diagrama de Ishikawa, y diagrama de análisis del proceso OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenaje) a utilizar para desarrollar los estudios. No se dispone de un procedimiento documentado, donde se establezca cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementarlos
- No está demostrado que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la entidad

De forma general se puede plantear que existen deficiencias en el parque “Cristóbal Colón” y específicamente en el área de flora y fauna, lo que evidencia una inadecuada organización del trabajo en la entidad. Por lo que, surge la necesidad de realizar un estudio con el objetivo de perfeccionar la OT en el área antes mencionada, a partir de la aplicación de un procedimiento que pueda ser aplicable a este tipo de instalación y que además esté elaborado de acuerdo a la legislación vigente en Cuba.

## CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE FLORA Y FAUNA, DEL PARQUE CRISTÓBAL COLÓN.

En este capítulo se presenta el procedimiento diseñado por Menéndez La Rosa (2018) para el diagnóstico de la OT a partir de los elementos que la componen, con la utilización de técnicas e indicadores, en el que se obtenga un diagnóstico lo más preciso posible para establecer las soluciones a las deficiencias detectadas que permitan contribuir a la mejora de la gestión de los recursos humanos. Está compuesto por 4 etapas, 10 pasos y 24 tareas. El procedimiento se muestra de forma general en la figura 4.

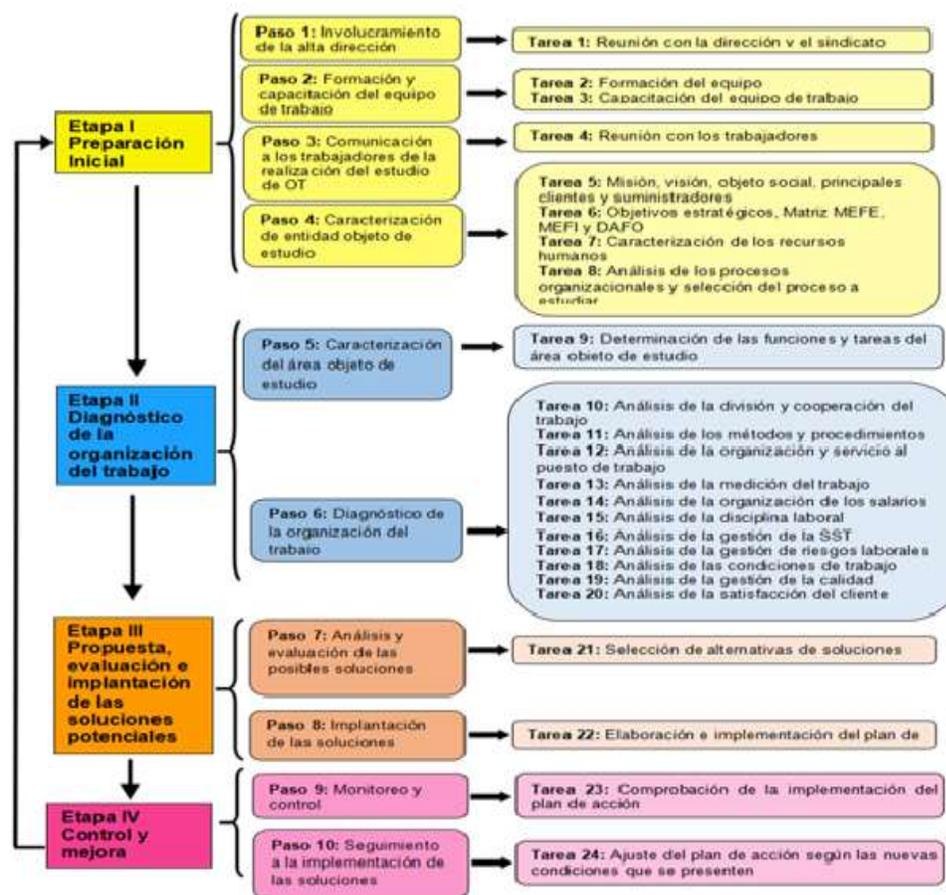


Figura 4. Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en una organización.

Fuente: Menéndez La Rosa (2018)

## **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 del parque “Cristóbal Colón” y el dirigente de la sección sindical. 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 del complejo turístico, especialista C en gestión de la calidad, especialista B en recursos humanos, jefe de grupo de economía, jefe de grupo conservación de la flora y fauna, los jefe de las brigadas silvícola, manejo animal y playa, además de la autora de la investigación. Para comprobar si los compañeros elegidos son los expertos, se utilizó el método coeficiente de competencia tomado de la investigación de Nuñez Cruz (2018) (Anexo 6), resultando que todos los seleccionados se encuentran dentro del rango de calificaciones entre 0.80 y 1.00, considerándose que son expertos (Anexo 6.1).

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.

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 UEB extrahotelera parque “Cristóbal Colón” fue constituida el 14 de septiembre de 2010, al amparo de la Resolución No. 209/ 2010 del Vicepresidente primero del grupo de turismo Gaviota S.A, ubicada Km. 2 de la carretera a Yuraguanal en Playa Pesquero municipio Rafael Freyre, Holguín. Como entidad subordinada administrativamente al grupo de turismo Gaviota S.A, adopta el objeto social aprobado mediante Acuerdo No. 9/13 de la Junta Extraordinaria de Accionista del 26 de agosto de 2013. Desarrollan actividades comerciales de carácter secundario al amparo de los Acuerdos No. 9 y 10 de Junta Ordinaria de Accionistas del 11 de agosto del 2016 y la Resolución No. 399/ 2017 del Presidente ejecutivo del grupo de turismo Gaviota S.A. Dedicándose a la prestación de servicios hoteleros y extrahoteleros y como actividades secundarias la comercialización de toda clase de establecimientos e instalaciones recreativas o de esparcimiento extra hoteleros en general. La entidad organiza, promueve, comercializa, vende, administra y presta en todas sus modalidades, los servicios comerciales como alojamiento turístico, gastronomía, recreación, rehabilitación de áreas naturales, limpieza de playas, recogida de desechos, entre otros.

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

Esta organización tiene elaborada su misión, visión y definido su objeto social. Estos están redactados y elaborados de manera adecuada.

Misión: ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de nuestros clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del grupo.

Visión: ser un grupo competitivo y de referencia en el Caribe, con mercados emisores ampliamente diversificados a los que brindamos un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando

las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

La entidad posee identificado correctamente los valores compartidos, así como su objeto social. En el mismo se incluyen todas las actividades relacionadas con el proceso inversionista, la explotación de productos turísticos, los servicios comerciales y otras relacionadas con el manejo de los ecosistemas.

Sus principales clientes son:

- Hotel Río de Lunas Mares
- Hotel Río de Oro
- Transgaviota
- AT Comercial
- SASA
- Hotel playa Pesquero
- Hotel Memories Holguín
- Hotel Blau Costa Verde.

Sus principales proveedores: los Portales, ITH, AT Comercial, Brascuba, Bucanero, Fincimex, CCS Antonio Quiteras Holmes, TCP Nelson Escalona Macides.

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

Los objetivos estratégicos de la instalación se detallan a continuación:

1. Lograr crecimientos sostenibles que contribuyan al dinamismo del sector turístico y del sistema empresarial de la FAR.
2. Aumentar la diversificación de los mercados emisores.
3. Maximizar los resultados de eficiencia económica.
4. Elevar la competitividad de los servicios del grupo Gaviota de manera integral y sostenida con un incremento de la calidad y acorde a los estándares internacionales.
5. Garantizar el capital humano necesario motivado y con las competencias requeridas para asegurar el funcionamiento estable de nuestras instalaciones actuales y futuras.

El equipo de trabajo con el apoyo del consejo de dirección y trabajadores del área de recursos humanos, determinó cuales eran las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad, constituyendo los factores internos y externos que influyen en la instalación. En las tablas 2 y 3 se muestran los mismos.

Tabla 2. Factores externos que influyen en el parque “Cristóbal Colón”

<b>Factores externos</b>	
<b>Principales amenazas</b>	
A1	Fortalecimiento de la competencia, provocado por la estimulación del Estado al trabajo por cuenta propia
A2	Inestabilidad de los proveedores (cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas, afectaciones severas con los abastecimientos de producciones nacionales, equipamiento en general y con el transporte de alimentos)
A3	Existe un número reducido de proveedores
A4	Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos.
A5	Incremento de los precios de los suministradores
<b>Principales oportunidades</b>	
O1	Estabilidad política, desarrollo social del país y seguridad para el turista.
O2	Nivel técnico-profesional y cultural de la población
O3	Riqueza cultural, natural e histórica de la ciudad
O4	Tendencia al crecimiento de los arribos turísticos al polo de Holguín
O5	Incremento de la demanda del servicio extrahotelero
O6	Aumento de las preferencias por el turismo histórico-cultural, recreativo y de naturaleza
O7	Construcción de un nuevo polo turístico de GAESA en el municipio Antilla, perteneciente a la provincia de Holguín

Tabla 3. Factores internos que influyen en el parque Cristóbal Colón

<b>Factores internos</b>	
<b>Principales debilidades</b>	
D1	Deficiente gestión de los riesgos laborales
D2	Insatisfacción con la estimulación moral y material
D3	Deterioro del equipamiento y deficiente mantenimiento al mismo
D4	Ausencia de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado y la satisfacción de los clientes, así como las acciones de la competencia tanto en el mercado interno como externo
D5	Gran dependencia de los touroperadores turísticos
D6	Escasa utilización de estrategias empresariales, lo que limita sus posibles de diferenciación respecto a sus competidores y las posibilidades de llegar a más clientes potenciales
D7	Fuerza de trabajo desmotivada e insatisfecha
<b>Principales fortalezas</b>	
F1	Ubicación geográfica favorable
F2	Pertenecer al único grupo empresarial extrahotelero del Ministerio del Turismo
F3	Variedad de servicios que se prestan
F4	Elevado potencial para el desarrollo de productos extrahoteleros relacionados con la naturaleza, la cultura y la recreación
F5	Soporte promocional que recoge los servicios que ofertan
F6	Incremento de la participación en el mercado

Posteriormente con esta información fue posible realizar la evaluación de estos factores, ponderando y otorgando una evaluación a cada uno, constituyendo las matrices de evaluación de dichos factores (Anexos 7 y 8). En el caso de la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo como resultado total ponderado 245 (menor que 250), lo que indica que la entidad se encuentra en una situación desventajosa donde predominan las debilidades. Mientras que la matriz de evaluación de factores externos concluye con un resultado total ponderado de 283 siendo mayor que 250, lo que revela que el parque se encuentra en una posición ventajosa, donde predominan

las oportunidades. Por lo que, es de vital importancia para la organización aprovechar al máximo las oportunidades que posee, con el objetivo de enfrentar con éxito las amenazas de un entorno cada vez más cambiante y turbulento.

Partiendo de los resultados de la matriz DAFO se puede concluir que la instalación extrahotelera se ubica en el cuadrante de mini-maxi o de debilidades y oportunidades (DO) como se muestra en la figura 5. Por lo tanto, las estrategias a tener en cuenta serán adaptativas.



Figura 5. Ubicación del parque Cristóbal Colón en la matriz DAFO.

Fuente: elaboración propia

Tarea 7. Caracterización de los recursos humanos

La fuerza laboral está constituida actualmente por un total de 216 trabajadores, de ellos 36 son del sexo masculino y el resto del sexo femenino, debido a que la mayoría de las actividades que se realizan en la instalación no requieren de una elevada fuerza física. De acuerdo a la categoría ocupacional, el mayor porcentaje está representado por los trabajadores de servicios, siendo este el 46,30%, lo que se corresponde con el objeto social de la organización, el cual está enfocado, entre otros elementos, a la prestación de los servicios. Mientras que, el 33,80% son obreros, el 15,27% son técnicos, el 0,46% administrativos y el 4,17% cuadros, representando

estos dos últimos las categorías con menor porcentaje, lo que evidencia la existencia de una menor cantidad de trabajadores pertenecientes al ápice estratégico. De acuerdo al nivel de escolaridad, el 20,37% posee noveno grado, el 24,07% técnico medio, el 30,09% con 12 grado y el 18,52% es graduado de nivel superior, lo que indica que existe un nivel adecuado de acuerdo a esta clasificación, teniendo en cuenta las funciones que desempeñan, las cuales no requieren de un elevado nivel educacional (Anexo 9). Por otro lado, se pudo comprobar mediante la revisión documental que existe fluctuación de la fuerza de trabajo, como consecuencia del aumento de las insatisfacciones con las condiciones laborales y la estimulación moral y material.

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 pudo comprobar que la instalación tiene identificado cada uno de los procesos que se desarrollan, aunque no posee un mapa de procesos que los represente y clasifique (estratégicos, claves y de apoyo). Esta deficiencia puede provocar que la empresa se vea limitada a la hora de cumplir sus objetivos, ya que no puede gestionar sus procesos como un sistema, sino como una serie de elementos identificados que carecen de relación entre estos.

Los procesos identificados son la dirección la cual se encarga de administrar la organización, contribuyendo al mejoramiento constante de los servicios que presta la instalación. La gestión comercial se encarga de promocionar y comercializar de forma eficaz los servicios ofertados a través del desarrollo de una adecuada estrategia de comercialización. Mientras que, la gestión de la calidad asegura la calidad de los servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y la gestión económica garantiza las operaciones contables y financieras de la entidad. El proceso de alojamiento turístico mediante el empleo de campamentos rústicos. La restauración y gastronomía en todas sus modalidades o variantes, incluida tanto la ofertada en sus restaurantes y cafeterías, como la ligera a través de puntos de ventas. La animación y recreación vinculadas con los entornos naturales terrestre y marítimo-costero. El proceso de gestión de los recursos humanos que responde con un personal altamente calificado y preparado para llevar

a cabo el servicio que se presta. Compras y almacén que aseguran toda la logística de la entidad, siendo necesaria para ofrecer un mejor servicio y, por último, gestión ambiental que se dedica a la aplicación de instrumentos legales, tecnológicos, económicos, financieros, de planeación y administrativo, para alcanzar un funcionamiento adecuado de los ecosistemas. Por interés de la dirección el estudio de organización del trabajo se llevará a cabo en este último proceso, el cual tiene como subproceso el de flora y fauna debido a la importancia que tiene esta para la misma.

## **Etapas 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 flora y fauna es el encargado del cuidado y protección del medio ambiente. La misma ejecuta el plan de manejo a través de los proyectos y es responsable de la ejecución de prácticas ambientales mediante tareas y acciones con el objetivo de cumplir con la legislación ambiental. El trabajo de esta área se centra en la limpieza de la playa, además ejecuta todo tipo de actividades agropecuarias y atenciones silvícolas, así como conservación y restauración de paisajes que permite la satisfacción del cliente. Estas actividades se realizan por períodos determinados en el año.

Para la ejecución de tareas cuentan con 3 brigadas:

- La brigada de playa se dedica a la recogida de desechos sólidos de los hoteles, Transgaviota, AT Comercial, Sasa más los desechos de las áreas del parque y la limpieza de playa Esmeralda (Hotel Río de Oro y Luna Mares)
- La brigada silvícola se concentra al cuidado de los bosques de toda el área protegida, mantenimiento de chapea y jardinería de las 3 carreteras con acceso a las zonas turística de Yuraguanal, Pesquero y esmeralda y la poda de árboles a través de proyectos forestales con el objetivo de cuidar el entorno y consigo el medio ambiente para la observación de los clientes que nos visitan
- La brigada de manejo animal es la encargada de la atención veterinaria a los animales accidentados y dañados en el mini-zoológico que cuenta el parque

para la exhibición y excursiones de cabalgatas, además es responsable de la crianza de animales ovinos y porcinos para ofertas a los clientes.

#### Paso 6. Diagnóstico de la organización del trabajo

##### Tarea 10. Análisis de la división y cooperación del trabajo

Actualmente el departamento de flora y fauna está compuesto por jefe grupo de conservación de la flora y la fauna, especialista en conservación de la flora y 3 jefes de brigadas. La estructura del departamento permite la existencia de un mando único, 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:

- El jefe grupo de conservación de la flora y la fauna es el responsable de lograr una adecuada gestión de dirección que permita cumplir con la exigencia en el servicio de la Conservación de la Flora y la Fauna, la satisfacción del cliente externo e interno y los niveles de utilidad planificados
- La especialista B en la conservación de la flora es responsable de todas las actividades relacionadas con el tratamiento silvícola, ejecuta los proyectos con el CITMA y los Forestales. Realiza los proyectos del CITMA y FONADEF, además lleva la contratación de estos servicios
- Jefe de la brigada silvícola: responsable de garantizar la conservación de la flora y la fauna, con sentido estético e integrado al entorno, cuidando de no causar daños a la ecología
- Jefe de la brigada de playa: garantiza que se cumpla la limpieza y cuidado del área de playa
- Jefe de brigada de manejo animal: participa como entrenador y adiestramiento de los animales, propone a las peticiones superiores correspondientes la confección de guiones y nuevas demostraciones didáctico-recreativas con la fauna en cautiverio.

Al emplear la lista de comprobación (Anexo 10) en el área de flora y fauna se obtuvieron los datos siguientes:

- La calificación de cada trabajador está acorde al puesto de trabajo en que se encuentra

- El grado jerárquico de cada trabajador se encuentra definido
- Se logra una adecuada interacción de los trabajadores
- Existe cooperación entre los trabajadores
- Existen relaciones de trabajo entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo
- El trabajo que realizan las brigadas no es monótono
- Existe una correcta distribución de las actividades laborales en cada ápice
- Los trabajadores se quejan de fatiga física debido a que en ocasiones poseen una excesiva carga laboral, además fallas en los equipos de transportación y(o) falta de combustible para su abastecimiento, muchas veces no se garantiza el desplazamiento al área de trabajo en los vehículos asignados
- Los trabajadores en ocasiones se sienten desmotivados a la hora de realizar sus tareas.

#### Tarea 11. Análisis de los métodos y procedimientos

Para el desarrollo de esta tarea no se obtuvo la información precisa, sin embargo, resulta de vital importancia para la comprensión y mejor análisis de los resultados. Siendo imprescindible el apoyo por parte de la entidad, por lo que se recomienda recopilar datos acerca de los métodos y procedimientos establecidos en el Manual de procedimientos de la instalación, si esta no los tuviera documentados, constituiría una deficiencia.

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

En el área de flora y fauna se distribuye el trabajo en función de la actividad a la que se dedica cada brigada. En el caso de las brigadas silvícola y de playa, se organiza en dependencia de la necesidad de mantenimiento que poseen las mismas. Se cuenta con un baño sanitario conjunto para ambas brigadas al igual que el local donde se guardan todos los utensilios y herramientas de trabajo, además de los medios de protección personal necesarios para el desarrollo de sus funciones. En el caso de la brigada de manejo animal posee presenta un local aparte para guardar sus medios de trabajo, sin embargo utilizan el mismo baño sanitario. Cada brigada es orientada por su jefe de brigada al iniciar jornada laboral acerca de las tareas que deben desempeñar y se controla la ejecución de estas, durante y al finalizar la

misma. Los obreros no realizan desplazamientos innecesarios, pues trasladan sus herramientas hasta el área que le corresponde luego de las orientaciones de sus superiores. Con la intención de profundizar en este aspecto se empleó la lista de comprobación (Anexo 11) donde se obtuvo la información siguiente:

- La llegada de las herramientas y materiales de trabajo de oficina más importante se realiza a tiempo para comenzar la jornada laboral
- Las brigadas no cuentan con todos los medios de trabajo necesarios para realizar su tarea con la máxima calidad
- La entidad no cuenta con un puesto médico en caso de urgencia
- Algunos trabajadores no poseen los medios de protección necesarios para la ejecución de su tarea
- Se cuenta con un baño sanitario cerca a su puesto de trabajo
- El equipamiento que se utiliza para realizar los traslados es adecuado
- El ritmo de trabajo de las brigadas requiere de un alto gasto de energía física, por lo que se quejan de fatiga
- Existe un sitio fijo y definido para las herramientas y materiales de las brigadas
- Las herramientas y materiales son organizados antes de comenzar el trabajo.

#### Tarea 13. Análisis de la medición del trabajo

Debido a las quejas planteadas por los trabajadores y la dirección, además de la información recopilada por parte del equipo de trabajo, se torna imprescindible que la entidad conozca el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) de los que laboran en el área objeto de estudio. Primeramente se le recomienda a la instalación la utilización de determinadas técnicas, para los trabajadores que ocupan los cargos de jefe de grupo de conservación de la flora y la fauna, especialista B en la conservación de la flora, los jefes de las tres brigadas existentes actualmente (silvícola, de playa y de manejo animal) se utilice como técnica la fotografía individual, ya que permite conocer las causas de un bajo aprovechamiento de la JL y dónde se centran las pérdidas de tiempo. Aunque, se considera una técnica muy costosa a la hora de su aplicación por la necesidad de que haya un investigador por trabajador, pero arroja resultados más confiables que utilizando la autofotografía. Sin embargo, pudiera valorarse la utilización de esta última técnica, la que posee como

ventaja que es el propio trabajador quien la ejecuta, lo que evita mayores gastos a la instalación, no obstante, puede ocurrir que las mediciones no sean exactas y los datos no sean totalmente reales.

Asimismo en el caso de las tres brigadas se debe aplicar como técnica el muestreo de observaciones instantáneas (MOI), pues se considera la técnica más apropiada para determinar el aprovechamiento de la JL, esta ofrece la ventaja de poder abarcar un grupo considerable de trabajadores, siendo posible estudiar hasta 40 trabajadores que laboren en un área de trabajo definida.

Debido a que el equipo de trabajo no posee información para realizar estas mediciones, se decidió aplicar una lista de chequeo tomada de la tecnología de diagnóstico del nivel de integración de recursos humanos utilizada en el MTSS, con el objetivo de obtener datos acerca del estado actual del elemento medición del trabajo en el parque, arrojando los resultados que se muestran:

- No se desarrollan estudios del trabajo para elevar la productividad
- No se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo
- Se contrata al personal según las necesidades de recursos humanos, a partir de las plazas vacantes, sin que medie el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias.

#### Tarea 14. Análisis de la organización de los salarios

La instalación extrahotelera aplica la forma de pago a tiempo mediante un sistema de pago a sueldo mensual, según las disposiciones de la Resolución 6/2016 del MTSS. Tiene aprobado una norma financiera mensual por valor de \$20,00 en pesos cubanos convertibles, para lo que se establece una serie de requisitos para el otorgamiento o no de esta norma en correspondencia de la actitud y desempeño de cada trabajador, la cual constituye a todos los efectos una estimulación. Cuenta con un procedimiento para la compensación de los trabajadores que está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS. No se realizan los sistemas de pagos por resultados al no presentar perfeccionamiento empresarial.

Se aplicó la encuesta de Álvarez (2015) variante I versión 2.0 (Anexo 12) con el objetivo de evaluar el índice de satisfacción laboral en el área de flora y fauna,

compuesta por 45 trabajadores, constituyendo esta, el área objeto de estudio. Una vez procesados los datos se muestran los resultados en la tabla 5.

Tabla 5. Resultados de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material

No.	VARIABLES	$\Sigma(Va*Pe)$	ISL variable	$\Sigma\Sigma(Va*Pe)$	ISL dimensión
1	Suficiencia	41,65	0,93	163,5	0,726666667
2	Reconocimiento	36,13	0,80		
3	Vinculación	20,62	0,46		
4	Percepción	43,8	0,97		
5	Equidad	21,3	0,47		

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, debe ser de un 80%. Comparándose este valor con el ISL de esta dimensión, obtenido del análisis realizado, se comprueba que es menor que el deseado (72,67%), lo que evidencia que existen deficiencias que afectan el nivel de satisfacción de los trabajadores.

#### Tarea 15. Análisis de la disciplina laboral

En esta tarea es preciso que la entidad verifique si se posee la documentación requerida acerca de obligaciones y prohibiciones para cada trabajador, además si tienen establecidos los procedimientos ante cualquier indisciplina laboral. Por otro lado, con el desarrollo adecuado de la tarea 13 se podrá detectar si los trabajadores de esta área poseen un correcto aprovechamiento de su jornada laboral, sin pérdidas de tiempo y, por el contrario, si no es de esta manera, será posible identificar cuáles son los principales causantes de las demoras y motivos de un bajo aprovechamiento de los tiempo de trabajo.

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

A través de la revisión documental se pudo constatar que la entidad posee gran parte de la documentación de SST, aunque la misma no tiene implantado un sistema de SST según las NC 45000:2018. Además, poseen un inventario de riesgos que no

se actualiza con frecuencia, para su confección son identificados, evaluados y controlados los factores de riesgos en el trabajo, según lo establecido en la Resolución 31 del 2002 del MTSS.

En determinados informes de años anteriores se evidencia la realización de múltiples actividades en salud a la jornada nacional de SST. Entre ellas eventos por el día internacional para la eliminación de la violencia contra la mujer, realización de chequeos médicos especializados a trabajadores de puestos de alto riesgo, charlas educativas sobre la situación epidemiológica y medidas de prevención, además de visitas a las áreas para revisión y control del uso de los medios de protección, actividades relacionadas con la SST y sobre protección contra incendios. También, el departamento realiza un cronograma con las acciones a desarrollar entre ellas las visitas quincenales a las áreas, con el objetivo de detectar y (o) prevenir deficiencia relacionadas con la higiene como: el enyerbamiento, acumulación de desechos sólidos, el vertimiento de agua de los aires acondicionados, tuberías con salideros, entre otros. Por otro lado, en los informes semestrales se evidencia un listado con los medios de protección individual por puesto de trabajo, evitando que los trabajadores realicen sus labores diarias desprotegidos.

Para complementar el análisis fue aplicada una de las listas de chequeo de la tecnología de diagnóstico del nivel de integración de recursos humanos propuesta por el MTSS, la cual aborda elementos de la SST. Los resultados de esta se detallan a continuación:

- No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos
- Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de seguridad y salud en el trabajo
- La SST forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque no es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de recursos humanos y con los otros sistemas de la empresa.

#### Tarea 17: Análisis de la gestión de los riesgos laborales

El departamento de recursos humanos de la entidad posee dentro de su documentación el inventario de riesgos de cada una de las áreas de la instalación, incluyendo la de flora y fauna. Los trabajadores de esta área alegan que no tienen

conocimientos del mismo y que hace mucho tiempo no se les entrega ninguna planilla para realizar la evaluación de los riesgos laborales. Por otro lado, no se encuentra documentada la ocurrencia de accidentes o incidentes de trabajo. No se controla en cumplimiento de las medidas de seguridad, además no se cuenta con todos los medios de protección personal necesarios.

#### Tarea 18. Análisis de las condiciones de trabajo

Para conocer el comportamiento de este componente se aplicó la encuesta propuesta en el procedimiento Menéndez La Rosa (2018), siendo esta la de Álvarez (2015) variante I versión 2.0 (Anexo 12) con el objetivo de evaluar el índice de satisfacción laboral, en las dimensiones esenciales vinculada a las condiciones de trabajo y de bienestar de los trabajadores del área flora y fauna. A continuación, en las tablas 6 y 7 se muestran los resultados.

Tabla 6. Resultados de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo

No.	VARIABLES	$\Sigma(Va*Pe)$	ISL variable	$\Sigma\Sigma(Va*Pe)$	ISL dimensión
1	Seguras	28,45	0,63	170,89	0,759511111
2	Estéticas	31,9	0,71		
3	Higiénicas	33,67	0,75		
4	Ergonómicas	37,11	0,82		
5	Aseguramiento	39,76	0,88		

Tabla 7. Resultados de la encuesta de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar

No.	VARIABLES	$\Sigma(Va*Pe)$	ISL variable	$\Sigma\Sigma(Va*Pe)$	ISL dimensión
1	Régimen de trabajo y descanso	37,85	0,84	167,95	0,746444444
2	Servicios	22,03	0,49		
3	Atención a la vida	32,67	0,73		
4	Superación personal y profesional	36,31	0,81		
5	Seguridad de empleo	39,09	0,87		

El equipo de trabajo estableció que el valor del índice de satisfacción laboral con respecto a las condiciones de trabajo y de bienestar deseado fuera de un 85 %. Al comparar este valor con los obtenidos en el procesamiento de la encuesta, se puede concluir que ambos poseen un valor inferior al deseado (75,95% y 74,64%), por los que se encuentran en un nivel bajo. Evidenciando el descontento de los trabajadores con las condiciones laborales y de bienestar.

Para evaluar la percepción que poseen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo se decidió aplicar la encuesta de las condiciones de trabajo, empleo y salud en América Latina y el Caribe (CTESLAC) del año 2016. Los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la encuesta CTESLAC (2016)

Condiciones de trabajo	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	No sabe	No respondió
<b>Condiciones de seguridad</b>							
Trabaja en suelos o pisos inestables, irregulares y/o resbaladizos, que pueden provocarle una caída			25,78%	56,45%	11,90%		5, 87%
Trabaja en la proximidad de huecos, escaleras y/o desniveles, que pueden provocarle una caída			39%	9,38%	24,68%		45,7%
Utiliza equipos, instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocarle daños (cortes, golpes, laceración, pinchazos, amputaciones, etc.)	16,37%	47,89%	23,84%	11,90%			
<b>Condiciones higiénicas</b>							
Está expuesto a un nivel de ruido que le obliga a elevar la voz para conversar con otra persona			32,8%	46,89%	20,31%		
Está expuesto a la luz (radiaciones) solar	65,7%	26%		8,3%			
Manipula, aplica o está en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas				5,69%	84,63%		9,68%
Respira sustancias químicas en forma de polvo, humos, aerosoles, vapores, gases				12%	83,95%		4,05%

y/o niebla (excluido el humo de tabaco)							
Manipula o está en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)			47,32%	30,21%			22,47%
<b>Condiciones ergonómicas</b>							
Realiza tareas que le obligan a mantener posturas incómodas			63,08%	21,15%	8,74%		7,03%
Levanta, traslada o arrastra cargas, personas, animales u otros objetos pesados			62,98%	27,96%			9,06%
Realiza movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada pocos segundos		36,98%	55,75%		6,79%		0,48%
<b>Condiciones psicosociales</b>							
Tiene que trabajar muy rápido			74,63%		17,71%		7,9%
Su trabajo exige que tenga que controlar muchas cosas a la vez			53,98%	32,6%	8,95%		4,47%
Su trabajo exige que esconda sus emociones o sentimientos				56,93%			
Su trabajo le permite aplicar sus conocimientos y/o habilidades	46,98%	35,51%	16,07%			2%	
Su trabajo le permite aprender cosas nuevas			33,98%	32,97%	28,95%		4,10%
Puede influir sobre la cantidad de trabajo que le dan	65,43%	34,57%					
Recibe ayuda de sus superiores o jefes inmediatos en la realización su trabajo			32,67%	49,25%	7,98%	1,56%	8,54%
Recibe ayuda de sus compañeros en la realización de sus tareas	53,79%	13,63%	27,5%				5,08%
Su salario es justo con respecto a su rendimiento laboral				65,27%	13,4%	21,33%	

De manera general, se analiza el comportamiento de las condiciones de seguridad, higiénicas, ergonómicas y psicosociales, específicamente las condiciones de trabajo

seleccionadas por más del 50% de los trabajadores pertenecientes al área de flora y fauna son detalladas a continuación: el 56,45% considera que muy pocas veces laboran en suelos inestables que pueden provocarles caídas, además que siempre están expuestos a la luz solar (65,7%) debido a las actividades que se realizan. Mientras, que más del 80% de los trabajadores nunca respira sustancias químicas ni se encuentran en contacto con las mismas. Por otro lado, entre 60% y 70% plantean que solo algunas veces realizan tareas que los obligan a mantener posturas incómodas y levantar o trasladar cargas, personas, animales u otros objetos pesados. Sin embargo, el 55,75% del total de trabajadores realizan movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada pocos segundos. Con respecto a las condiciones psicosociales se destaca que la mayoría alega que estas siempre pueden influir sobre la cantidad de trabajo que se les exija y que muy pocas veces su salario es justo con respecto a su rendimiento laboral.

#### Tarea 19. Análisis de la gestión de la calidad

El parque “Cristóbal Colón” cuenta con un sistema de gestión de calidad (SGC) documentado y acorde con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015. Los documentos pertenecientes al SGC son examinados para comprobar que se cumplen y que sean aplicables según los estándares de los servicios extrahoteleros. Los mismos son revisados, elaborados y aprobados por el personal debidamente autorizado. La entidad proporciona evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC a través del establecimiento de la política de calidad, los objetivos, la asignación de recursos, responsabilidades, autoridad, promoviendo un ambiente de trabajo que motive al personal, incrementando su participación en la concepción, desarrollo y la evaluación sistemática de este sistema. Llevando a cabo las revisiones por la dirección, con el objetivo de que sea diseñado, se implemente y se mejore de forma continua la eficacia del mismo. La política de calidad asegura las necesidades y expectativas del cliente y los objetivos trazados son medibles y coherentes con la misma. Están redactados los procedimientos generales y específicos, con sus respectivos registros y el manual de calidad. El seguimiento y la medición de la calidad en este proceso se realizan a través de los objetivos de calidad y los indicadores de eficacia.

## Tarea 20. Análisis de la satisfacción del cliente

La instalación realiza entrevistas informales a los clientes acerca de los servicios prestados, al mismo tiempo el departamento de calidad alega tener establecido un sistema de encuestas para evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, obtener la percepción de estos con los servicios que se ofrecen y conocer el grado de cumplimiento de sus expectativas, pero no fue posible obtener dichas encuestas. Mediante la aplicación y procesamiento de las mismas se logra que la dirección tome decisiones para la mejora continua de los servicios y del SGC, además de asegurar que los objetivos y metas de la organización sean adecuados y que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes. Asimismo se realizan reuniones con agencias de viajes y touroperadores (AAVV-TTOO), para conocer la opinión de los clientes acerca de las experiencias vividas en la instalación, la calidad de los servicios, entre otros aspectos de interés.

## **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

De acuerdo a las deficiencias detectadas, en cada tarea de la etapa II del procedimiento, se propone alternativas de solución para cada una de ellas:

Deficiencia: La instalación no posee un mapa de procesos en su documentación, sin embargo, tiene sus procesos identificados.

1. Elaborar el mapa de procesos de la entidad. En este caso el equipo de trabajo decidió proponer uno nuevo para que sea la dirección de la entidad quien lo apruebe, además de cambiar el nombre de algunos de los procesos e incluir otros. El mismo se muestra en el anexo 13 y los cambios realizados se detallan a continuación:
  - La entidad tiene definido el proceso Dirección y se recomienda cambiar por Gestión Estratégica, el cual es más abarcador y se encuentra entre los procesos estratégicos
  - Se propone sustituir el proceso de Compras y Almacén por el de Logística, ya que este se encarga de proporcionar todos los medios necesarios para

asegurar el cumplimiento de las actividades propuestas, y estará ubicado en los procesos de apoyo de la entidad

- Por otro lado, añadir el proceso de Mantenimiento y el de Seguridad y Protección, ya que la entidad realiza las acciones para un correcto funcionamiento, aunque no los tienen identificados como procesos.

Deficiencia: Fallas en los equipos de transportación de los trabajadores del área de flora y fauna y (o) falta de combustible para su abastecimiento.

2. Gestionar el mantenimiento de los vehículos destinados para las actividades del área.
3. Disponer del combustible mensual necesario para abastecer los vehículos de transportación, necesarios para el desarrollo exitoso de las tareas.

Deficiencia: No se cuenta con todos los medios de trabajo necesarios para realizar las tareas con la máxima calidad, ni los medios de protección personal.

4. Revisar el presupuesto con que cuenta la entidad para comprar los medios de trabajo y de protección personal que necesitan las tres brigadas.

Deficiencia: La entidad no cuenta con un puesto médico en caso de urgencia.

5. Revisar el presupuesto con que cuenta la entidad para valorar la construcción de un puesto médico o disponer de un local de los ya existentes para este fin.

Deficiencia: Bajo índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a la estimulación material y moral.

6. Revisar el procedimiento existente en la instalación para el otorgamiento de la estimulación moral y material.

Deficiencia: Los trabajadores de las brigadas se quejan de fatiga, por el alto gasto de energía física que requieren estos puestos.

7. Verificar lo expuestos por los trabajadores a partir de un estudio de balance carga-capacidad. Trazar estrategias una vez se obtengan los resultados.

Deficiencia: Bajo nivel del índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo y de bienestar

8. Proporcionar a los trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, que se cumpla con los siguientes requisitos:
  - Ambiente limpio y organizado;

- Que no existan riesgos para la salud del trabajador
- Diseño apropiado del puesto de trabajo para evitar las fatigas.

Deficiencia: La instalación no tiene implementado un sistema de SST según las NC 45000:2018.

9. Implementar el sistema de SST según las normas vigentes, elaborando la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo.

Deficiencia: No se realizada periódicamente el levantamiento y análisis de los riesgos, y los trabajadores no poseen conocimiento del mismo.

10. Realizar la evaluación de los riesgos laborales y actualización del inventario de estos. Para ello el equipo de trabajo propone un modelo con el objetivo de facilitar la identificación de los riesgos existentes, así como, conocer el sentimiento subjetivo de los trabajadores respecto a los riesgos que consideran más importantes o que más le pueden afectar (Anexo 14). Se le entregará el modelo al jefe del área y a un grupo de trabajadores de la misma, será anónimo y el encuestado anotará una cruz en la celda correspondiente a cada riesgo, según el criterio personal. A partir del llenado de estas planillas el departamento podrá realizar un informe de los principales riesgos percibidos en el área.

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 15, en el mismo se deben incluir las acciones que se propongan por el equipo de trabajo una vez desarrollas las tareas que no fueron posible concluir.

#### **Etapas 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 y se analizan los resultados.

## CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo del marco teórico-práctico referencial se evidencia que la GCH constituye un tema pertinente en la actualidad. Además se resalta que es importante que las organizaciones cuenten con un capital humano motivado, que posea las competencias y el desempeño necesario para la ejecución de sus funciones. Dentro de la GCH se encuentra el proceso de organización del trabajo, el cual se considera un proceso integrador del CH con la tecnología, los medios y materiales de trabajo, que busca la máxima productividad, eficiencia y eficacia.
2. Se seleccionó el procedimiento de Menéndez La Rosa (2018) para la realización de estudios de organización del trabajo, el cual propone técnicas e indicadores para el análisis de los elementos que componen la OT, además de la seguridad y salud en el trabajo y la calidad del producto o servicio.
3. El procedimiento seleccionado fue aplicado parcialmente en el área de flora y fauna de la instalación extrahotelera parque “Cristóbal Colón”, lo que permitió detectar deficiencias en el proceso de OT y realizar la proyección de soluciones para la mejora de los elementos que lo componen, elaborándose un plan de acción.
4. Se comprobó que existe un bajo nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales y la estimulación moral y material. Se marcaron pautas para aquellas tareas del procedimiento que no fue posible su total desarrollo.

## RECOMENDACIONES

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

1. Concluir el estudio en el área de flora y fauna de acuerdo a las directrices dadas.
2. Extender el estudio a otras áreas de la extrahotelera, en aras de perfeccionar la organización del trabajo existente en la misma.
3. Continuar con la realización periódica de estos estudios de organización del trabajo y extenderlos a las restantes entidades del turismo.

## BIBLIOGRAFÍAS

1. Beer, M (1989). Gestión de Recursos Humanos. *España: Ed. Ministerio del Trabajo*.
2. Bernal Rodríguez, J. y Ramos Iglesias, L. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica Septiembre– Diciembre, 15(3)*.
3. Besseyre des Horts, C. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. *Madrid: Ediciones Deusto*.
4. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. *Revista Capital Humano. España, 17-28*.
5. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. *ed. Academia, Vol. Segunda edición corregida y ampliada*.
6. Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá. C.
7. Cuesta Santos, A. (2011). Organización del trabajo ingeniería de métodos. La Habana: Félix Varela.
8. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. *México: Editorial Mc Graw Hill., Vol. Tercera edición*.
9. De Miguel Guzmán, M. (2007). *Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Tutor.
10. Díaz Marante, O., Gonzales de la Roza, L., y Gonzáles 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*.
11. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. 1916, París: H. Dunod et E. Pinat.
12. García Rodríguez, E., Echevarría Hernández, S., y Biyé Nzó, M. S. (2014). *Estudio de organización del trabajo en procesos de elaboración de yogur*. [CD-ROM de Monografías]. Matanzas: Universidad "Camilo Cienfuegos".

13. Góngora López, Y., Marsán Padilla, J., Sánchez Díaz, M., y Pupo Pérez, M. (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Febrero – Mayo. Año. Artículo no.26., 3(3).
14. González Rodríguez, L (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable Universidad de la Habana. Cuba.
15. Harper y Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. *Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios*.
16. Infante Gutiérrez, M. C. y González Madlum, C. (2012). Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. El caso de una agencia de viajes. Universidad de Málaga. Eumed.net. *Revista TURyDES*, 5(12).
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). *Decreto Ley Nº 281 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*.
18. Marsán Castellanos, J (2011). La organización del trabajo: Estudio de tiempos. *Ed. Félix Valera. La Habana. Cuba, 1 y 2*.
19. Mejías Guevara, B. (2019). Perfeccionamiento de un procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones. Holguín, Cuba.
20. Menéndez La Rosa, I. (2018). *Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Aplicación en el hotel los corales santiago de cuba*. (Tesis de maestría), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
21. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social- (2006). Resolución No. 26. Reglamento general sobre la Organización del Trabajo. *Gaceta oficial*. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.cu/>.
22. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social- (2013). *Ley 116. Código de Trabajo. Capítulo VIII: Organización y normación del Trabajo. Disposiciones generales*.
23. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2014). *Decreto No.326/2014, Reglamento del Código de Trabajo*.

24. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
25. Munsterberg, H. (1913). Psychology and industrial efficiency. En: Anastasi, A. (1979) Field of applied psychology 2<sup>a</sup> ed Nueva York: Mc Graw-Hill.
26. NC 3000. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*.
27. Nieves Julbe, A. (2008). *La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
28. Ormaza Murillo, M. P., Félix López, M., Real Pérez, G. L. y Parra Ferié, C. (2015). Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrias. *Revista Ingeniería Industrial, XXXVII(2)*, 126-137, ISSN: ISSN 1815-5936.
29. Pérez de Armas, M. (2012). Procedimiento para la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/237065895>.
30. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Cuba. Ed DEADE, Unión Europea.
31. Quintanilla, I. (1991). Recursos Humanos y marketing interno Colección Psicología. Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
32. Rivas Góngora, E. (2007). *Aplicación de un procedimiento para la realización de estudios de Organización del Trabajo en el taller de impresión de la agencia gráfica de la empresa Geocuba Oriente Norte*. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tutor.
33. Ros, A. (1996). Proceso de Dotación de los Recursos Humanos. Escuela Superior Industria Básica ESIB; MINBAS. Cuba. 29.
34. Stoner, J. (1995). Administración. *La Habana: Ediciones del MES, Vol. Primera parte(5)*.

35. Taylor, F (1911). Principles and methods of scientific management. . 1911: New York.
36. Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.
37. Werther, B y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. *México: ed. M.G. Hill*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Conceptos de organización del trabajo propuestas por diversos autores

Autores	Año	Definiciones
NC 3000	2007	Como un proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias
González Rodríguez	2008	La OT es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral
Cuesta Santos	2010	La organización del trabajo como un sistema de la empresa que comprende diferentes procesos, considera a su vez la seguridad y salud en el trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo
Marsán Castellanos	2011	Proceso que integra en las organizaciones al trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores

## Anexo 2. Variables seleccionadas a partir de los conceptos de organización del trabajo

Autores	Proceso integrado	Asegurar calidad de producto o servicio	Cumplir requisitos ergonómicos	Cumplir requisitos ambientales	Métodos y procedimientos	Trabajar racional y armónicamente	Perfeccionar la participación del hombre	Determinar la cantidad de trabajo vivo	Optimizar el trabajo vivo	Sistema de trabajo	Diseño o rediseño de procesos	Determinante en la eficacia de la GRH	Seguridad y salud en el trabajo	Calidad de vida laboral	máxima productividad, eficiencia y eficacia
Puchol (1996)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Alfredo Morales Cartaya (2006)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Decreto LeyNº281(2007)	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
NC 3000 (2007)	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Nieves Julbe (2008)	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
González Rodríguez (2008)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Cuesta Santos (2010)	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Marsán Castella nos (2011)	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1

### Anexo 3. Conceptos correspondientes a los tiempos de la estructura de la JL

Tiempos	Conceptos
JL	Tiempo que de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer todo trabajador en su centro de trabajo.
TTR	es aquel que el trabajador emplea en la preparación, cumplimiento directo y aseguramiento directo de la tarea de producción que debe ser ejecutada en el puesto de trabajo que él ocupa
TPC	es el tiempo que el trabajador (o grupo de trabajadores) utiliza en familiarizarse y preparar la tarea a realizar, así como el que invierte en las acciones realizadas para su terminación. Ocurre fundamentalmente al inicio y final de la jornada laboral, pero también puede estar presente varias veces en el transcurso de esta
TO	es el tiempo utilizado por uno o varios trabajadores para cambiar o contribuir al cambio de la forma, dimensiones, propiedades y posición en el espacio de un objeto de trabajo
TS	tiempo que necesita el trabajador para la atención y mantenimiento de su puesto de trabajo y equipos en condiciones técnicas y de orden y limpieza durante la jornada laboral
TTNR	es el tiempo que el trabajador invierte en tareas no previstas en su contenido de trabajo o que corresponden a otros cargos o provocadas por necesidades fortuitas de la producción
TIR	es el tiempo en que el trabajador no labora por razones previstas o inherentes al propio proceso de trabajo
TIRTO	es el tiempo de interrupciones difícilmente liquidables determinadas por la tecnología y la organización del proceso de producción establecido
TDNP	es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador para poder mantener su capacidad normal de trabajo
TINR	es el tiempo que el trabajador no labora por alteración del proceso normal de trabajo
TITO	es el tiempo que el trabajador no labora por causas que no dependen de él y que están dadas por deficiencias técnicas y organizativas dl proceso de producción
TIDO	es el tiempo que el trabajador no labora por violación de la disciplina establecida como las llegadas tardes, tiempo excesivo en el descanso reglamentado, conversaciones injustificadas, etc.
TIC	Es el tiempo que el trabajador no labora debido a circunstancias totalmente casuales (climatológicas, falta de energía eléctrica, etc.)
TIOC	es el tiempo que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción (clases, cobros y actividades políticas en hora de trabajo, problemas en el comedor, problemas con el transporte de los trabajadores)
NOTA: Los tiempos variables son los que varían con el volumen de trabajo, dependen del tipo de tarea, uso de tecnologías y condiciones de trabajo, como el TO, el TPC, el TS y TIRTO, si este último existiera. Los tiempos constantes son independientes del volumen de trabajo realizado, en este caso se pueden citar el TDNP y el TINE.	

Anexo 3.1. Modelos para registrar las observaciones según la fotografía individual

Se utiliza inicialmente este para realizar las mediciones

Nro.	Actividades del operario	Horario en que se realiza la medición	Duración de la actividad (minutos o segundos)	Clasificación de los tiempo según la estructura de la JL
1				
2				
3				
· · ·				

Anexo 3.2. Modelo para organizar las observaciones tomadas mediante la fotografía individual

Para organizar los datos tomados y procesarlos en el software MedTrab se utiliza EL modelo siguiente:

Tiempos de la estructura de la JL	DÍAS (Mediciones tomadas en minutos o segundos)			Promedio de los tiempos (3 días)
	1	2	3	
TO				
TPC				
TS				
.				
.				
.				

Anexo 4. 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 del 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 4.1. 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 6. Formato de encuesta para seleccionar los expertos generales

Fuente: Nuñez 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  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

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):

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de la fuente		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados 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)

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.

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.

Fuentes de argumentación	Influencia de las fuentes en sus criterios sobre la GCD		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos 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
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>

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

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

### Anexo 6.1. Procesamiento de la encuesta para seleccionar los expertos

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	9	5	10	6	7	7	10	5	9
2	7	8	4	8	7	5	7	10	6
3	8	10	6	4	9	5	9	4	9
4	6	7	9	4	4	9	8	8	5
5	6	7	8	5	10	9	6	8	8
6	7	8	8	10	9	6	6	6	10
7	8	5	7	9	6	8	8	9	8
8	5	9	8	9	7	8	9	8	9
9	7	9	9	8	8	10	9	9	6
Kc	0,70	0,75	0,77	0,70	0,74	0,74	0,80	0,74	0,78
Ka	0,98	0,94	0,96	0,98	0,88	0,86	0,84	0,88	0,84
K	0,84	0,84	0,86	0,84	0,81	0,85	0,82	0,81	0,81

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

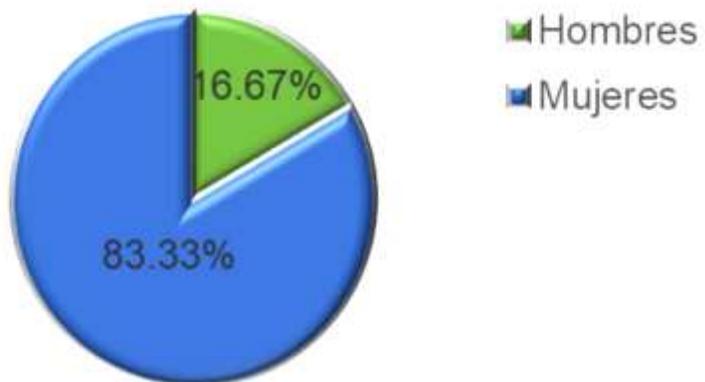
No	Factores	Calificación	Ponderación	Resultado ponderado
1	Deficiente gestión de los riegos laborales	1	7	7
2	Insatisfacción de los trabajadores con la estimulación moral y material	2	8	16
3	Deterioro del equipamiento y deficiente mantenimiento al mismo	1	7	7
4	Ausencia de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado y la satisfacción de los clientes, así como las acciones de la competencia tanto en el mercado interno como externo	2	8	16
5	Gran dependencia de los touroperadores turísticos	2	8	16
6	Escasa utilización de estrategias empresariales, lo que limita sus posibles de diferenciación respecto a sus competidores y las posibilidades de llegar a más clientes potenciales	2	9	18
7	Fuerza de trabajo desmotivada e insatisfecha	2	9	18
8	Ubicación geográfica favorable	4	8	32
9	Pertenecer al único grupo empresarial extrahotelero del Ministerio del Turismo	3	8	24
10	Variedad de servicios que se prestan	4	7	28
11	Elevado potencial para el desarrollo de productos extrahoteleros relacionados con la naturaleza, la cultura y la recreación	3	9	27
12	Soporte promocional que recoge los servicios que ofertan	3	6	18
13	Incremento de la participación en el mercado	3	6	18
	<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>245</b>

Anexo 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

No	Factores	Calificación	Ponderación	Resultado ponderado
1	Fortalecimiento de la competencia, provocado por la estimulación del Estado al trabajo por cuenta propia.	2	8	16
2	Inestabilidad de los proveedores (cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas, afectaciones severas con los abastecimientos de producciones nacionales, equipamiento en general y con el transporte de alimentos).	1	7	7
3	Existe un número reducido de proveedores	2	8	16
4	Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos.	1	8	8
5	Incremento de los precios de los suministradores	2	7	14
6	Estabilidad política, desarrollo social del país y seguridad para el turista.	3	7	21
7	Nivel técnico-profesional y cultural de la población.	4	9	36
8	Riqueza cultural, natural e histórica de la ciudad.	4	8	32
9	Tendencia al crecimiento de los arribos turísticos al polo de Holguín.	3	10	30
10	Incremento de la demanda del servicio extrahotelero	3	9	27
11	Aumento de las preferencias por el turismo histórico-cultural, recreativo y de naturaleza.	4	10	40
12	Construcción de un nuevo polo turístico de GAESA en el municipio Antilla, perteneciente a la provincia de Holguín.	4	9	36
	<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>283</b>

## Anexo 9. Caracterización del capital humano

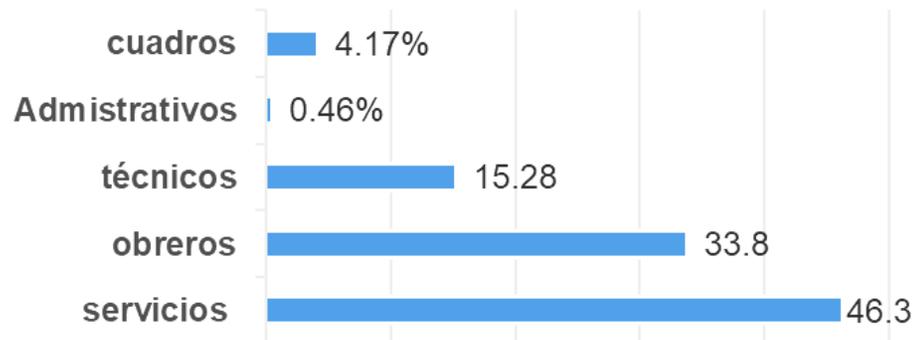
### Clasificación según por género



### Nivel de escolaridad



### Categoría ocupacional



Anexo 10. Lista de comprobación para evaluar la división y cooperación del trabajo

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

Anexo 11. 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		
2.	La llegada de las herramientas y materiales de trabajo se realiza en tiempo para comenzar la jornada laboral		
3.	Los trabajadores posee todos los medios de trabajo necesarios para realizar su tarea con la máxima calidad		
4.	El equipamiento que se utiliza para realizar los traslados es adecuado		
5.	Los puestos de trabajo cuenta con sus instrucciones de trabajo		
6.	Se cumple con el plan de mantenimiento de los medios de trabajo		
7.	La entidad posee un puesto médico en caso de urgencia		
8.	Los trabajadores poseen los medios de protección necesarios para la ejecución de su tarea		
9.	Los trabajadores cuentan con un baño sanitario cerca a su puesto de trabajo		
10.	Se emplea siempre la impulsión para realizar los traslados		
11.	El ritmo de trabajo es fácil y natural.		
12.	Existe un sitio fijo y definido para todas las herramientas y materiales		
13.	Las herramientas, materiales y controles están situados cerca y enfrente del trabajador		
14.	Los materiales y herramientas están situados de acuerdo al orden de los movimientos		
15.	Las herramientas y materiales son organizados antes de comenzar el trabajo		

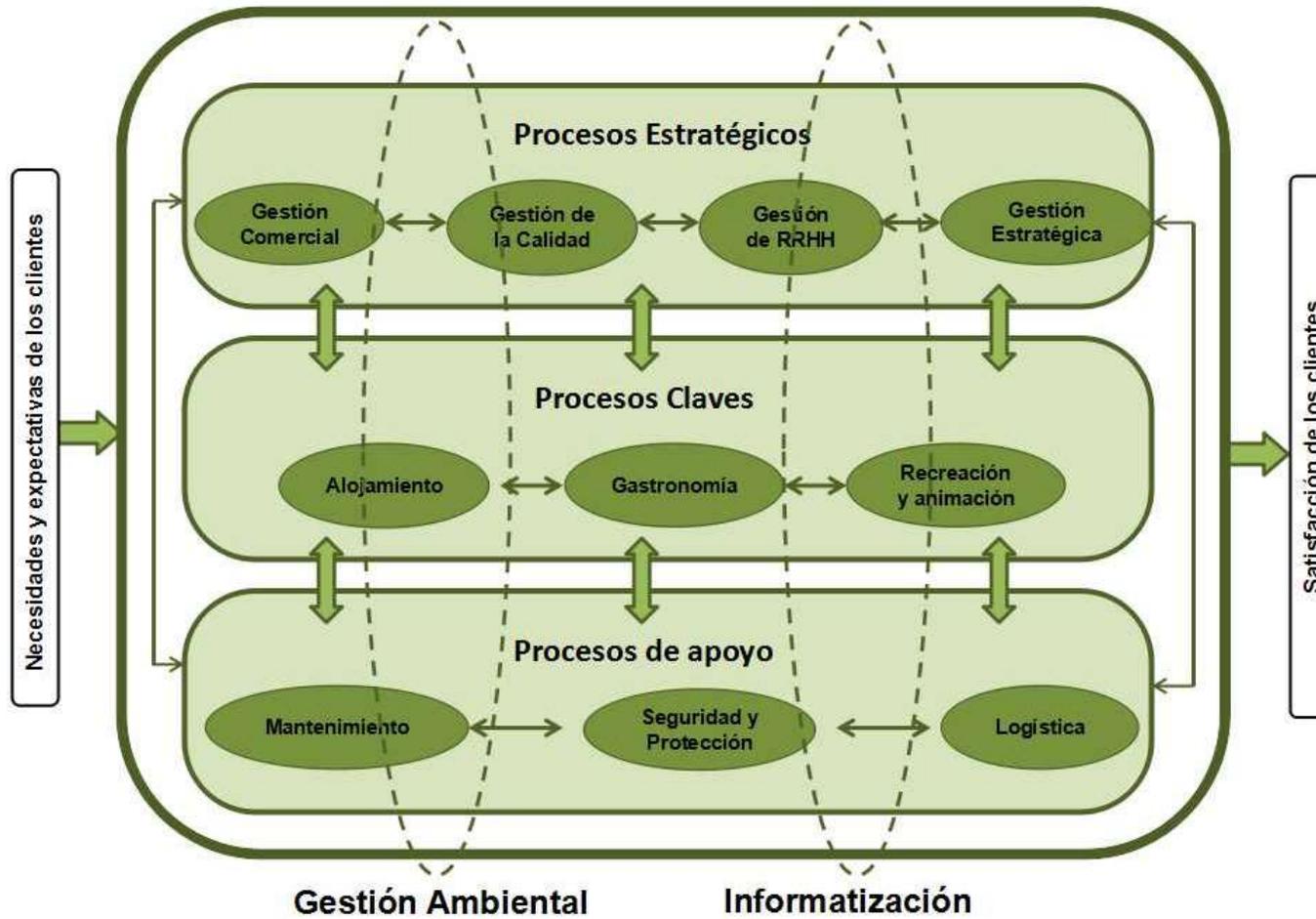
Anexo 12. Encuesta de Álvarez (2015) variante I versión 2.0

No.	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?				
11	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
12	¿Está satisfecho con el trabajo de su(s) jefe(s) inmediato(s)?				
13	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?				
14	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
15	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				
16	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?				

Anexo 12. Encuesta de Álvarez (2015) variante I versión 2.0 (continuación)

No.	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
17	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				
18	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				
19	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
21	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
24	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30	¿Se encuentra comprometido con su organización?				

Anexo 13. Propuesta del mapa de procesos para el parque “Cristóbal Colón”



Anexo 14. Modelo cuestionario de identificación de riesgos

Evaluación de Riesgos.

Empresa \_\_\_\_\_ Establecimiento o centro de trabajo \_\_\_\_\_

Área, Instalación o P. de Trabajo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

	RIESGO IDENTIFICADO	0 No hay riesgo	1 Riesgo pequeño	2 Riesgo mediano	3 Riesgo alto
1	Caída de persona a distinto nivel				
2	Caída de persona al mismo nivel.				
3	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento.				
4	Caída de objetos en manipulación.				
5	Caídas de objetos desprendidos.				
6	Pisadas sobre objetos.				
7	Choque contra objetos inmóviles.				
8	Golpes o contactos con objetos móviles.				
9	Golpes o cortaduras por objetos o herramientas.				
10	Proyección de fragmentos o partículas.				
11	Atrapamiento por o entre objetos				
12	Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos.				
13	Sobreesfuerzo físico o mental.				
14	Estrés térmico.				
15	Contactos térmicos				
16	Contactos eléctricos.				
17	Inhalación o ingestión de sustancias nocivas.				
18	Contacto con sustancias nocivas.				
19	Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes.				
20	Explosiones.				
21	Incendios.				
22	Manipulación y contacto con organismos vivos.				
23	Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos				
24	Exposición a agentes físicos.				
25	Exposición a agentes biológicos.				
26	Otros (Enunciar).				
27	"				
28	"				

Anexo 15. Plan de acción

Elemento	Deficiencia	Acción	Responsable	Fecha control	Fecha cumplimiento	Recursos
Organización y servicio al puesto de trabajo	Fallas en los equipos de transportación de los trabajadores del área de flora y fauna y (o) falta de combustible para su abastecimiento.	Gestionar el mantenimiento de los vehículos destinados para las actividades del área.	Jefe de mantenimiento	mensual	mensual	Humanos
		Disponer del combustible mensual necesario para abastecer los vehículos de transportación, necesarios para el desarrollo exitoso de las tareas.	Jefe del área de flora y fauna	mensual	mensual	Materiales
	Los trabajadores de las brigadas se quejan de fatiga, por el alto gasto de energía física que requieren estos puestos.	Verificar lo expuestos por los trabajadores a partir de un estudio de balance carga-capacidad. Trazar estrategias una vez se obtengan los resultados.	Departamento de recursos humanos	Julio 2020	Julio 2020	Humanos
	No se cuenta con todos los medios de trabajo necesarios para realizar las tareas con la máxima calidad, ni los medios de protección personal.	Revisar el presupuesto con que cuenta la entidad para comprar los medios de trabajo y de protección personal que necesitan las tres brigadas.	Grupo de compra	Julio 2020	Julio 2020	Financieros
Organización de los salarios	Bajo índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a la estimulación material y moral.	Revisar el procedimiento existente en la instalación para el otorgamiento de la estimulación moral y material.	Jefe de recursos humanos	Julio 2020	Julio 2020	Humanos

Anexo 15. Plan de acción (continuación)

Elemento	Deficiencia	Acción	Responsable	Fecha control	Fecha cumplimiento	Recursos
Seguridad y salud en el trabajo	La entidad no cuenta con un puesto médico en caso de urgencia.	Revisar el presupuesto con que cuenta la entidad para valorar la construcción de un puesto médico o disponer de un local de los ya existentes para este fin.	Grupo de inversiones	Julio 2020	Julio 2020	Materiales Humanos
	La instalación no tiene implementado un sistema de SST según las NC 45000:2018.	Implementar el sistema de SST según las normas vigentes, elaborando la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo.	Especialista de SST	Julio 2020	Agosto 2020	Humanos
Condiciones de trabajo	Bajo nivel del índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo y de bienestar	Proporcionar a los trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, que se cumpla con los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente limpio y organizado;</li> <li>• Que no existan riesgos para la salud del trabajador</li> <li>• Diseño apropiado del puesto de trabajo para evitar las fatigas.</li> </ul>	Grupo de mantenimiento	Julio 2020	Julio 2020	Materiales Humanos
Gestión de los riesgos laborales	No se realizada periódicamente el levantamiento y análisis de los riesgos, y los trabajadores no poseen conocimiento del mismo.	Realizar la evaluación de los riesgos laborales y actualización del inventario de estos. Para ello el equipo de trabajo propone un modelo.	Especialista de SST	mensual	mensual	Humanos