



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# Estudio de Organización del Trabajo en la Unidad Económica Básica Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Maydelis Guerrero Velázquez  
Tutor: MSc. Carlos Rafael Núñez Cruz

Holguín 2020



## PENSAMIENTO

***La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original.  
"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía  
atómica: la voluntad"***

***Albert Einstein***



## DEDICATORIA

*A mi hijo adorado por ser mi razón de ser y existir*

*A mi esposo que ha sido mi compañero y gran amor durante 12 años, dándolo todo y sacrificándose en todo momento para que yo pudiese alcanzar mis metas.*

*A todos los que confían plenamente en mí.*



## AGRADECIMIENTOS

*En este momento tan especial no puedo dejar de agradecer:*

*Primeramente a Dios por darme fuerzas, sostenerme y brindarme las herramientas necesarias en cada momento que las necesité.*

*A mi esposo por haberme dado siempre su apoyo, amor, compañía y paciencia incondicional para que sí hiciese posible este sueño.*

*A su familia por su ayuda y apoyado incondicional.*

*A mi niño que solo con el hecho de existir me dio la fuerza necesaria para continuar siempre hacia adelante.*

*A mi madre por darme siempre una buena educación.*

*A mi tutor por compartir sus conocimientos, su experiencia y su tiempo.*

*A los trabajadores de la UEB Producciones Varias por su cooperación y en especial a la Jefa de Recursos Humanos por sus aportes.*

*A todos los que me han apoyado y ayudado en este largo camino*

*Muchas Gracias.*

## Resumen

Actualmente en Cuba, es inevitable que acontezca el perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos, pues el crecimiento del mismo influye de forma directa sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones. Lograr incrementar la calidad de los productos, la efectividad de los servicios y la eficiencia de las producciones, es una meta que solo se puede alcanzar colocando a la Organización del Trabajo en primera posición dentro de la Gestión de los Recursos Humanos. El estudio sistemático de la Organización del Trabajo es de vital importancia para alcanzar altos niveles de resultados en las entidades. El análisis y control de cada uno de los elementos que la componen es primordial para garantizar la mejora continua de los procesos. La presente investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para el desarrollo de un estudio de la Organización del Trabajo en la UEB Producciones Varias, perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT, con el fin de favorecer la Gestión de Recursos Humanos en la entidad. Se detectaron entre las principales deficiencias, el bajo por ciento de satisfacción laboral, y el deficiente método de trabajo. Además, no existe correspondencia entre la distribución en planta y el flujo del proceso productivo, y se evidencian pérdidas de tiempo que influyen en el aprovechamiento de la jornada laboral. Se propusieron acciones para solucionar estas deficiencias, y contribuir a la mejora de la Organización del Trabajo y, por consiguiente, a la Gestión de Recursos Humanos. Para la realización del estudio se usaron técnicas y herramientas básicas de la Ingeniería Industrial.



## ABSTRACT

Currently in Cuba, it is inevitable that the improvement of Human Resources Management will take place, as its growth directly influences the productivity and performance of organizations. Achieving an increase in the quality of products, the effectiveness of services and the efficiency of productions is a goal that can only be achieved by placing the Work Organization in first position within Human Resources Management. The systematic study of the Labor Organization is of vital importance to achieve high levels of results in the entities. The analysis and control of each one of the elements that compose it is essential to guarantee the continuous improvement of the processes. The present investigation Its objective is to apply a procedure for the development of a study of the Labor Organization at UEB Producciones Varias, belonging to the MININT Agricultural Company, in order to favor Human Resources Management in the entity. The main deficiencies were detected, the low percentage of job satisfaction, and the poor work method. In addition, there is no correspondence between the distribution in the plant and the flow of the production process, and time losses that influence the use of the working day are evident. Actions were proposed to solve these deficiencies, and contribute to the improvement of the Work Organization and, consequently, to Human Resources Management. For the conducting the study, basic techniques and tools of Industrial Engineering were used.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 Gestión de los Recursos Humanos.....	7
1.1.1 Evolución y conceptos de la Gestión de los Recursos Humanos.....	7
1.1.2 Modelos o enfoques de la Gestión de los Recursos Humanos .....	10
1.1.3 Procesos de Gestión de los Recursos Humanos .....	13
1.2 Organización del trabajo .....	15
1.2.1 Concepto de Organización del trabajo. Evolución .....	15
1.2.2 Tendencias Actuales de la Organización del Trabajo .....	16
1.2.3 Elementos de la Organización del Trabajo.....	17
1.2.4 Técnicas de estudio de Organización del Trabajo .....	20
1.3 Análisis de los enfoques y procedimientos para los estudios de Organización del Trabajo .....	21
1.4 Análisis de la situación actual de la UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT, Holguín.....	28
CAPITULO II APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO .....	30
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS	



## **INTRODUCCIÓN**

Es inevitable que el mundo en su totalidad avance, debido a que el tiempo no deja de transcurrir, y ese fenómeno trae consigo el desarrollo científico, el crecimiento del mercado y de las sociedades de consumo. Esta totalidad incluye al mundo empresarial. Su crecimiento es directamente proporcional a la sociedad en su conjunto.

Las empresas se han visto en la obligación de renovarse constantemente para poder mantenerse en el grupo de avanzada y subsistir ante la competencia. Para poder lograr esta renovación han tenido que declarar a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como el principal protagonista de este progreso y darle prioridad a la estimulación moral y material, a la seguridad y salud en el trabajo, a la selección y capacitación del personal y a la Organización del Trabajo (OT), todos ellos procesos claves para la Gestión de los Recursos Humanos.

En Cuba el concepto de Capital Humano se ha interpretado en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Fidel Castro Ruz en el año 2005 definió que "Capital Humano implica no solo conocimiento sino también y muy esencialmente: conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco", Revista Cubana (2011). El país está actualmente en una situación económica encrudecida por el bloqueo económico comercial, por lo que a las empresas cubanas les urge adoptar nuevos enfoques en la dirección, organización y control de los recursos materiales, financieros y de trabajo.

En los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba específicamente en el número 9 se establece que "Las Empresas en Cuba tienen que avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades sus límites con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial".

Para alcanzar estos objetivos plasmados en los Lineamientos aprobados por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC), es necesario además que la OT en cada una de las entidades esté correctamente ejecutada. Esto se consigue con la realización detallada de estudios sistemáticos de cada uno de los elementos que la componen. Una de las definiciones que se pueden citar de OT se encuentra en el Decreto Ley No.281/2007, en uno de sus artículos establece que “la organización del trabajo 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”.

La génesis de la organización del trabajo en Cuba fue posterior al triunfo de la Revolución, y se aprecia en las formas de proyectar el trabajo desarrollado por Ernesto Che Guevara en el Ministerio de Industrias. Con el paso del tiempo la organización del trabajo en nuestro país ha ido modificándose en función a las necesidades de las organizaciones. Los elementos que la componen, como son la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la normación del trabajo, la organización de los salarios, la disciplina laboral y las condiciones de trabajo, son esenciales para el incremento de la productividad, la eficiencia y efectividad en las organizaciones.

Existen varios procedimientos para efectuar estudios de OT, algunos más ventajosos que otros. En la presente investigación se realizó una valoración detallada de cada uno de ellos, entre los que sobresalen el procedimiento Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (2006), De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2008),García Álvarez y Basnuevo Andreu(2008), Resolución No. 36/2010, Pérez Pérez (2010), Aguilera Millet (2011), Pérez Fernández,Curbelo Hernández y Pérez de Armas(2012), Hechavarría Leyva(2013) ,Rigol Madrazo (2013),Bermejo Salomón(2014), Álvarez Santos (2015), Menéndez la Rosa (2018). Debido a sus características y a los aportes que hizo a la investigación, se seleccionó el procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018).

La UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín, tiene como actividad principal procesar y comercializar los productos cárnicos para la venta en moneda nacional a la Logística Provincial del MININT y la producción de dulces en almíbar, producción de medicamentos homeopáticos y carbón vegetal. En estudios previamente realizados se detectaron los siguientes síntomas:

1. Desde el año 2015 no se han realizado estudios de OT y, por tanto, se incumple la Ley 116 del Código de Trabajo en su Capítulo VIII artículo No.80.
2. Existe una disminución de la productividad pues dicho indicador se ha mantenido de una forma inestable con predominio a disminución.
3. Las quejas por parte de los trabajadores con respecto a la carga de trabajo, la organización de los puestos de trabajo y las condiciones de trabajo se manifiestan en la fluctuación.
4. El país está próximo a transitar por un proceso de Reforma Salarial lo que demanda por parte de sus empresas un reordenamiento productivo de su fuerza de trabajo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se define como **Problema Profesional**: Deficiencias en la organización del trabajo en la Unidad Económica Básica Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

Se define como **Objetivo General**: Realizar un estudio de organización de trabajo en la Unidad Económica Básica Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

**Objetivos Específicos:**

1-Confeccionar el marco teórico-referencial sobre la Gestión de los Recursos Humanos y la relación de esta con los procesos de organización del trabajo y las diferentes técnicas y herramientas para desarrollar en la organización Objeto de Estudio.

2-Seleccionar el procedimiento adecuado para la realización de un estudio de organización del trabajo en la UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

3-Aplicar el procedimiento seleccionado para realizar un estudio de organización del trabajo en los procesos productivos de la UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

El **Campo de Acción** de la investigación se inscribe en la organización del trabajo en los procesos productivos de la Unidad Económica Básica Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín.

Para dar solución al problema profesional formulado, se plantea una **Idea a Defender**: Realizar un estudio de organización del trabajo en la UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT Holguín para contribuir a mejorar la Gestión de Recursos Humanos en la entidad.

Para el logro de los objetivos planteados se utilizaron diversos métodos tanto teóricos como empíricos.

**Métodos Teóricos de la Investigación:**

**Histórico –Lógico**: Este método se utilizó para analizar la GRH desde sus inicios, evolución y hasta la actualidad. Conceptos plasmados en el Capítulo I de la investigación, incluyendo uno de sus subsistemas la organización del trabajo en la entidad.

**Análisis – síntesis**: Se empleó a partir de la revisión bibliográfica.

**Inducción – deducción**: para verificar la idea a defender y diagnosticar la gestión de los recursos humanos.

**Métodos empíricos de investigación**: Técnicas de trabajo en grupo; entrevistas; métodos estadísticos; observación directa; consulta y análisis de documentos; encuestas; entre otros.

**Métodos de expertos**: Muestreo de Observaciones Instantáneas (MOI), Fotografía individual y colectiva entre otros.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructura de la siguiente manera: Introducción, Capítulo I que contiene el marco teórico referencial que sustenta la investigación, Capítulo II donde se realiza el estudio de organización del trabajo con la aplicación del procedimiento seleccionado. Luego se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía

consultada y, para finalizar, un grupo de anexos que permiten una mejor comprensión de lo planteado en la investigación.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se hace referencia a los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. Se abordan de manera general varios aspectos de la GRH y se profundiza específicamente en definiciones, elementos, tendencias y procedimientos de la OT. La figura 1.1 muestra el hilo conductor a seguir para la construcción del marco teórico-práctico de la investigación.

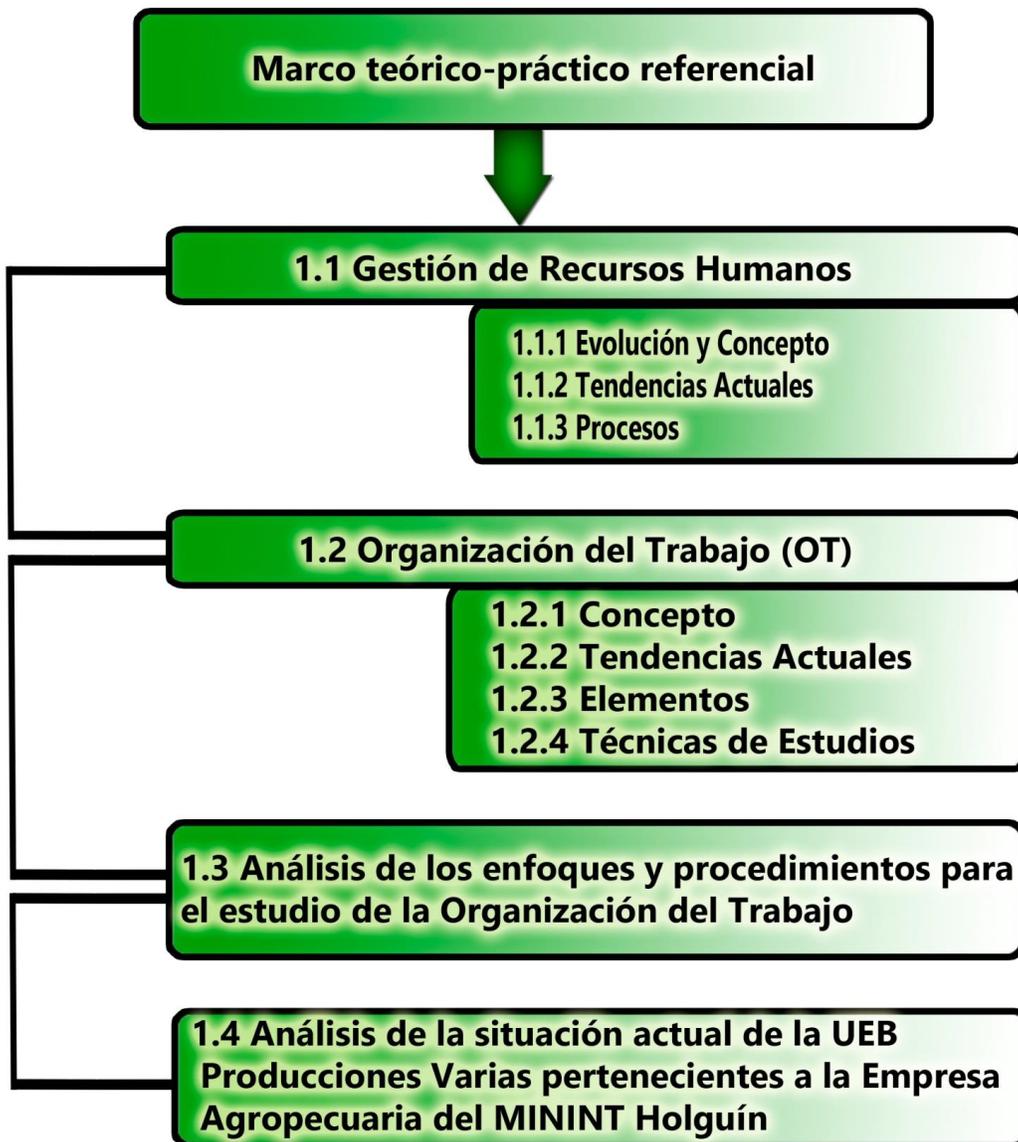


Figura 1.1 Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico – práctico referencial de la investigación

## **1.1 Gestión de los Recursos Humanos**

Actualmente están ocurriendo diversos cambios en la sociedad, que son el resultado del avance de la tecnología y la ciencia. Estos avances transforman la concepción de vida y el pensamiento del ser humano. Este fenómeno trae como consecuencia que cada organización se vea en la obligación de adaptarse a dichos cambios, con el fin de lograr una buena gestión de los recursos humanos y así alcanzar sus principales objetivos.

En este epígrafe se hace un análisis de los aspectos fundamentales de la GRH. Se analiza cómo ha sido su evolución y cuáles son sus principales conceptos y además sus tendencias actuales, sus modelos o enfoques y procesos que la componen.

### **1.1.1 Evolución y conceptos de la Gestión de los Recursos Humanos**

Es interesante observar cómo, desde que aparecieron las empresas, fueran grandes o pequeñas, no se consideraba una prioridad construir un departamento que se dedicara específicamente a gestionar los RH. Realmente no se evaluaban los efectos, tanto económicos como sociales, que podría traer la no existencia de esta gestión. Con el transcurso de los años se fueron desarrollando los sistemas de producción y aparecieron varias causas que motivaron la aparición de este departamento.

A partir de los años setenta, con la crisis económica llamada shock del petróleo se produce como consecuencia de la misma crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, desde entonces se produce un giro de actitud hacia la GRH, la cual se posiciona como uno de los factores más significativos dentro de la política empresarial. El saber hacer adquirió mayor relevancia, y las empresas más avanzadas comenzaron a reconocer que priorizar el factor humano y construir nuevos métodos de trabajo y nuevas formas de motivación al trabajador, los haría crecer más e insertarse en la competencia.

A finales del siglo XIX el ingeniero Frederick Taylor (1866-1915) fue uno de los primeros en estudiar el aspecto humano del proceso de producción (Chiavenato, 2006). Se enfocaba en los métodos y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.

El contexto social de aquella época no permitió que la clase trabajadora aceptara las ideas *taylorianas*, pues fueron consideradas como una forma de explotación hacia el trabajador. Para poder enfrentarse a estos grandes conflictos, las empresas se vieron en la necesidad de crear un equipo de personas dedicadas exclusivamente a tratar con las organizaciones obreras y sus representantes.

Otros de los exponentes que marcó esta época en cuanto a los RH fue Henri Fayol (1841-1925) que vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Mundial. Este acontecimiento generó un crecimiento en la sociedad del sistema fabril de producción, caracterizado por un alto nivel de mecanización, producciones en masa y la sustitución del hombre por máquinas. Según Fayol las empresas debían tener seis funciones diferentes: las funciones técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y las funciones de seguridad. De igual forma, dentro de las funciones él distingue el proceso correcto de administración que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar.

Posteriormente, surge la administración participativa como la más adecuada para aprovechar las potencialidades de los individuos, en este aspecto influyó de forma positiva la teoría de Mayo (1933)<sup>1</sup> y la teoría Y de McGregor (1960), este último reconocido como uno de los más influyentes autores de la teoría conductiva. A través de esta teoría, plantea que el trabajador se compromete con los objetivos empresariales en la medida en que se le recompense por sus logros, y la mejor recompensa es la satisfacción del ego. Además, establece que no son necesarias la coacción, la fuerza y las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos<sup>2</sup>.

Ya en esta etapa la dirección del personal ubica dentro de sus funciones más importantes a la atención a las necesidades de los obreros, el mejoramiento no solo de los métodos de trabajo y el diseño de puestos, sino también de las condiciones físicas en que se efectuaba el trabajo, así como el perfeccionamiento de las técnicas de selección y la necesidad de capacitación del personal. Otros autores que se

---

<sup>1</sup> Esta teoría fue tomada del sitio web: <https://www.divulgaciondinamica.es//>

<sup>2</sup> Informa extraída del sitio web: : <https://www.biografiasyvidas.com//>

destacan por sus aportes fueron Maslow (1943), Herzberg (1959), McClellan (1961), Adams (1963), entre otros.

A partir de 1980 se genera una serie de transformaciones en la GRH y, estos dejan de ser un costo y devienen un recurso más en la empresa, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor en la organización (García de Hurtado y Leal, 2008). Ya a partir de 1990 comienza un periodo estratégico, hasta llegar a la actualidad, donde poco a poco fueron ocurriendo una serie de cambios dirigidos a lograr perfeccionar la GRH. Los directivos de cada una de las organizaciones están conscientes de que el factor humano es y será un componente primordial dentro de la empresa.

Cuestas Santos (2010) plantea que los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional. Actualmente la actividad que sostiene la GRH se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso y creatividad. Por tanto, su principal desafío continúa siendo la obtención del mejoramiento permanente de las organizaciones que conforman, al volverlas más eficaces y eficientes en todas sus actividades.

Se puede definir como GRH al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, específicamente se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de la organización. Se encarga no solo de la gestión macro de la empresa sino también de sus mecanismos de selección, formación y estimulación.

En la norma cubana 3000(15,21) se expresa este concepto como: conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivadores, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Todas estas definiciones guían al conocimiento y la comprensión de la GRH en su carácter sistémico e integral y como un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones a través del trabajo del

individuo y, a su vez, estableciendo condiciones favorables para que estas alcancen también sus propios objetivos.

### **1.1.2 Modelos o enfoques de la Gestión de los Recursos Humanos**

Las diversas fases por la que ha transcurrido la GRH a lo largo de la historia ha provocado la búsqueda de nuevos modelos funcionales, estos tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante situaciones específicas provocadas por el entorno. Entre los modelos que se puede citar, los cuales fueron tomados de Aduana Mondragón, García Mata y Chávez Gutiérrez (2017) se encuentran:

El Modelo de Beer y colaboradores de (1989): Este modelo integra todas las actividades claves de la GRH en cuatro áreas diferentes, la influencia de los empleados tiene un papel primordial y actúa considerablemente sobre todas estas áreas. Para caracterizar cada uno de los aspectos de este modelo existen una serie de preguntas claves específicas para cada uno de los elementos que lo conforman.

Se considera superior en varios aspectos, ya que el entorno que le rodea tiene un peso significativo y su guía principal es la estrategia empresarial, además demuestra la interrelación que existe entre cada una de las políticas de los recursos humanos.

Modelo de Werther y Davis (1991): Este modelo plantea la interdependencia entre cada una de las actividades clave de los RH, donde cada una influye sobre la otra. Tiene un carácter funcional, pues evidencia la interrelación de todos los elementos del sistema de RH. Considera que separar las compensaciones y los servicios al personal no es correcto, ya que podría restarle integralidad al modelo, pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y desafíos:** Su objetivo más importante es tratar que las organizaciones mejoren su efectividad y su eficiencia, y sus desafíos se encuentra en el entorno donde se desenvuelve la organización, y también pueden surgir dentro de ellas.
- **Planeamiento y selección:** Este es el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos que incluya cada puesto de trabajo y sus necesidades futuras y, de esta

forma, seleccionar los trabajadores necesarios y poder lograr que cada puesto se haga más productivo y satisfactorio.

- Desarrollo y evaluación: Después que son contratados los nuevos empleados reciben orientación acerca de las políticas de la empresa y de su funcionamiento, es decir, se capacitan para favorecer actitudes productivas y luego llevar una evaluación periódica del desempeño de cada uno de ellos
- Compensaciones: Es necesario que cada trabajador sea compensado moral y materialmente de una forma justa conforme al esfuerzo realizado. Debe haber un equilibrio entre la cantidad de compensaciones, pues si son demasiado escasas puede surgir una falta de motivación del personal y esto provocaría la poca durabilidad de estos en su puesto de trabajo; y si sucede lo contrario la empresa no podría competir con las demás.
- Servicios al personal: Deben garantizarle a los empleados, las condiciones laborales adecuadas, además de un asesoramiento para enfrentarse a problemas y dificultades en la organización.
- Relaciones con el Sindicato: Existe una relación muy estrecha entre las actividades del sindicato y las actividades del departamento del personal, es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- Perspectiva general de la administración de personal: Para que la organización sea capaz de alcanzar métodos más efectivos que puedan servir como retroalimentación, en su desempeño debe ser sometida a investigaciones, verificaciones y comprobaciones.

Modelo de Bustillo (1994): Este modelo gira alrededor del puesto de trabajo, este es considerado por el autor como un aspecto fundamental para lograr la satisfacción del trabajador, progreso y buen desempeño laboral. El puesto de trabajo se ubica en la estructura de forma estratégica, la dirección de la organización también tiene como fin el alcanzar los objetivos y metas que la misma se ha trazado.

Este modelo tiene un carácter integrador y sistémico, en él se relacionan las diferentes actividades de RH las cuales son: reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

Bustillo refleja la interrelación que debe existir entre todas estas actividades, sin embargo, no las relaciona con otras políticas de la GRH que también influyen en la motivación, como son las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y la participación de los trabajadores en cada una de las actividades. Se le atribuye la motivación solamente a la promoción, remuneración y la formación.

Corporación Andina de Fomento (CAF): Para lograr un incremento de la competitividad es necesario cambiar los enfoques de administración de personal que normalmente se utilizaban por otros y esto es lo que plantea este modelo, en esencia. Estos cambios provocan que el eje de la estrategia empresarial sea el mejoramiento de la calidad y la productividad, y convierte a los RH en el centro de cualquier proceso.

Para poder lograr que los mismos contribuyan con efectividad al mejoramiento es necesario trabajar con tres variables: la habilidad, la motivación, y la flexibilidad o adaptación al cambio. El sistema de GRH debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

Subsistema de puestos y cargos: Este está encargado de incorporar perfiles de mejora además de los perfiles genéricos y del mantenimiento y control. Tiene como objetivos fundamentales promover y facilitar el desarrollo de los RH, lograr la flexibilidad del trabajo y el trabajador, flexibilizar el cargo, aprovechar lo mejor de las capacidades de las personas y asegurar el uso de la inteligencia de los RH para promover la innovación continua.

Subsistema de entrenamiento y desarrollo: Este permite al trabajador aprender a operar máquinas, controlar las operaciones de los equipos y poder rotar por los diferentes puestos de trabajos sin ninguna dificultad, lo cual facilita los cambios en las estructuras de trabajo.

Subsistema de retribución y reconocimiento: Este es un enfoque diferente a lo que tradicionalmente se utilizaba y tiene como propósito fundamental recompensar al trabajador por su capacidad, logros alcanzados y sus aportes a la empresa.

Subsistema de evaluación: Este es sumamente importante para los demás subsistemas pues la información que brinda es de utilidad para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para

que él pueda evaluar la forma en que está realizando su trabajo y también se articula a la política de remuneración de la empresa.

Subsistema de selección: El objetivo de este es la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa, hacer énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo, buscar personas con posibilidades de desempeñarse en la organización.

Subsistema de participación: Este permitirá la estimulación a la participación de los trabajadores, tanto en el diseño de cómo estará estructurado su puesto de trabajo como en las búsquedas de mejoras, y tiene como objetivos fundamentales: reconocer y promover el uso de la inteligencia y capacidad de reflexión, asegurar el desarrollo y permanencia de los procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. Cuando se analizan las características de este modelo se puede apreciar cómo a través del mismo se desea eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Esto permite desarrollar procesos de mejora continua, al incrementar los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

### **1.1.3 Procesos de Gestión de los Recursos Humanos**

Estimulación material y moral: La estimulación al trabajo no solo abarca la parte material sino también el reconocimiento al trabajo bien elaborado. Esta es una parte esencial del sistema de GRH; y su influencia es muy alta a la hora de alcanzar amplios niveles de productividad, calidad y competitividad, lo cual contribuye al desarrollo de la sociedad. Los estímulos bien otorgados impulsan las potencialidades del individuo y elevan su autoestima.

Según la NC 3000: 2007 ya derogada, la estimulación material es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Para lograr una correcta estimulación es imprescindible hacer corresponder los intereses sociales, colectivos e individuales del individuo, además debe de llevarse a cabo con un programa que mantenga la participación de los trabajadores, cuyo proceso debe dirigirlo la máxima dirección de

la empresa. Si esto no se realiza correctamente pueden ocurrir condiciones negativas que pondrían en riesgo total la obtención de los objetivos planeados.

Seguridad y salud en el trabajo (SST): Según la norma (ISO 45001:2018) la adopción de un sistema de gestión de la SST tiene como objetivo permitir a una organización proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo, y mejorar continuamente su desempeño de la SST. La correcta aplicación de esta, así como la verificación de que las condiciones de trabajo sean adecuadas, confortables y agradables van a influir de manera directa en el resultado final del trabajo realizado. Además, el trabajador siente confianza en el momento de realizar su trabajo y siente satisfacción laborar, pues percibe que su vida está valorada positivamente por la entidad. Si sucede el efecto contrario y las empresas no cumplen con las especificaciones y normas de la SST, podrían ocurrir accidentes y enfermedades laborales que llevarían a la entidad al fracaso.

Selección: La selección del personal es un proceso mediante el cual se determina cuál es el individuo idóneo para ocupar determinado puesto de trabajo o cargo en la organización, donde se considera idóneo no al mejor, sino a aquel que más se ajusta a las exigencias de esta empresa. Actualmente lo que más se necesita es encontrar un trabajador que sea capaz de adaptarse no solo al puesto para el que fue designado, sino también a cualquier otro dentro de la empresa. Según los requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a la selección e integración la organización la entidad deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:

- Recopilación de información acerca del cargo.
- Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
- Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- Recopilación de información sobre los candidatos.
- Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

Capacitación: Es el proceso clave cuyo propósito fundamental es preparar al trabajador y dotarlo de una serie de conocimientos y habilidades que le permitan estar preparados para enfrentarse a cualquier dificultad, así como desempeñar de forma correcta y eficiente su trabajo. La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador, y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior, y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

Organización del trabajo: Para conocer y actuar sobre el estado de la OT, es necesario realizar un estudio de este, el cual consiste en el análisis y examen crítico y sistemático de los métodos existentes para efectuar un trabajo, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos con respecto a las actividades que se realizan. La misma exige una labor constante y permanente donde se analicen con profundidad las diferentes actividades que se efectúan en los procesos de producción y servicio, para poder lograr un perfeccionamiento en dichos procesos, a pesar de que los resultados que se estén obteniendo posean un carácter positivo.

## **1.2 Organización del trabajo**

La OT es de importancia vital en todas las organizaciones, el estudio sistemático de cada uno de los elementos que la componen debe ser prioritario en cualquier entidad, pues el buen estado de estos podría conllevar al crecimiento y mejora de las entidades. En este epígrafe se abordará con más profundidad los elementos que la componen y los conceptos y tendencias actuales de la misma.

### **1.2.1 Concepto de Organización del trabajo. Evolución**

Es a finales del siglo XIX con la Revolución Industrial cuando surge la necesidad de organizar el trabajo, pues la utilización de grandes sumas de trabajadores en un proceso donde las fábricas aumentaban su tamaño, provocó un enfrentamiento entre el crecimiento del proceso productivo y la organización del trabajo. La evolución de la misma hasta estos tiempos tuvo lugar dentro de las mismas empresas, básicamente vinculada a la organización de la producción y la dirección. Por ejemplo, en Cuba la génesis de la OT fue posterior al triunfo de la Revolución y se encuentra en las formas

de proyectar el trabajo, desarrolladas por Ernesto Che Guevara en el Ministerio de Industrias.

La OT se define según Infantes Gutiérrez y González Madlum (2012) como: "proceso que integra a los RH con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación y conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y los trabajadores".

Otra de las definiciones que se pueden mencionar se encuentra en el Decreto Ley No. 281/ 2007, en uno de sus artículos queda plasmado: "La organización del trabajo 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 los resultados de su estudio, se derivan las medidas organizativas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos. Además es un sistema integrado y dinámico cuyo objetivo final es optimizar el uso de las capacidades laborales del individuo en el proceso de realización del trabajo. Es importante destacar que la evolución de la OT es directamente proporcional a la evolución de la sociedad, pues que el ser humano avance hace que las organizaciones estén en constante búsquedas de nuevos métodos para optimizar y humanizar el trabajo realizado.

### **1.2.2 Tendencias Actuales de la Organización del Trabajo**

En estos momentos las organizaciones buscan un enfoque centrado en la eficiencia y se opta por la flexibilidad en las formas que se adoptan para organizar la producción, las relaciones de trabajo y los recursos humanos. Las mismas están sometidas a renovarse continuamente, pues su interés es poderse mantener en la competencia y aumentar la productividad del trabajo. Los cambios que se perciben en la OT se están

originando como resultado de la introducción de nuevas tecnologías y, además, la transformación de los mercados.

El mundo se mantiene en un cambio constante, esto ha provocado que los mercados se transformen, y así obligan a las empresas a cambiar sus formas de producción para poder mantenerse a la altura de la competencia en cuanto a precios, calidad del producto e intereses de los clientes; y esto las conduce a modificar sus formas de organizar el trabajo, incluyendo una mejor utilización de la fuerza de trabajo, en función de las capacidades de los trabajadores, un mejor aprovechamiento de la jornada laboral, la introducción de nuevas técnicas de capacitación y selección del personal, y la utilización de las nuevas tecnologías.

En el libro *Nuevas Formas de Organización del Trabajo* se evidencia que, para la implementación de nuevas herramientas, se tiene que buscar la estabilidad laboral, el incremento de la capacidad de intervención del personal y la mejora de sus condiciones de trabajo. Las nuevas formas de organizar el trabajo se basan en la búsqueda de ventajas competitivas, de unicidad y renovación, de nuevos conocimientos de competencias clave, aprendizaje organizacional, calidad de vida laboral, ampliación del trabajo, enriquecimiento del trabajo y ámbitos de desarrollo, todo esto va a sumar innovación y la posibilidad de mejora de todos los elementos que conforman la OT.

### **1.2.3 Elementos de la Organización del Trabajo**

**División y cooperación del trabajo:** Este elemento se entiende como la clasificación de las distintas actividades de un proceso productivo o de servicio, distribuidas a los trabajadores que intervienen en el mismo y, a su vez, coordinando e interrelacionando las relaciones que se establecen entre ellos en la ejecución de dicho proceso.

Debe destacarse que la una depende de la otra y tienen como objetivos incrementar la productividad del trabajo, reducir la duración del ciclo de producción y utilizar racionalmente la fuerza de trabajo. El procedimiento a seguir para realizar un estudio de división y cooperación del trabajo comprende dos etapas: el estudio de las mismas según tecnología y según funciones; y cada una de estas etapas está compuesta por las siguientes fases: registro de la división y cooperación del trabajo existente y también análisis y perfeccionamiento.

Organización y servicio de los puestos de trabajo: Tiene como objetivo fundamental crear las condiciones necesarias para que el trabajo que se realiza en un puesto de trabajo determinado se haga de manera racional, armónica e ininterrumpida, y se logre la máxima productividad del trabajo, con el menor esfuerzo físico y la mínima tensión nerviosa.

Para la consecución de estos objetivos, se hace necesario el análisis y perfeccionamiento del diseño de los medios y equipos auxiliares, y de la distribución de los instrumentos y herramientas en el puesto, con el propósito de determinar el planeamiento más racional del mismo, así como garantizar el servicio más adecuado a los tres factores que concurren en el proceso productivo (objetos de trabajo, medios de trabajo y fuerza de trabajo).

Método y procedimiento de trabajo: Los métodos y procedimientos de trabajo son un componente importante en la OT. Su objetivo fundamental consiste en investigar cuáles son las formas en que se ejecutan los procesos laborales, con el fin de perfeccionar los procedimientos empleados para la realización de los mismos.

Los objetivos fundamentales del estudio de estos métodos y procedimientos son: perfeccionar y racionalizar los métodos y procedimientos de trabajo, aumentar la productividad del trabajo, incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico, disminuir los costos, reducir la fatiga del trabajador, mejorar la calidad de los productos o servicios y contribuir a establecer las condiciones necesarias para que el trabajo se vaya convirtiendo en la primera necesidad vital del hombre.

Normación del Trabajo: La normación del trabajo en el campo de la organización juega un papel fundamental, porque incide directamente en el incremento de la productividad del trabajo y en los niveles de producción de una entidad. Se entiende por norma a la expresión de los gastos de trabajo vivo, necesarios para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee la calificación requerida y ejecuta su trabajo con habilidad e intensidad media.

Las normas pueden clasificarse según la forma de expresar el gasto de trabajo, según la forma de aplicación y el campo de aplicación. Está llamada a reflejar la forma de organización que tiene la entidad, evaluar las variantes de organización de un puesto

de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

**Organización de los Salarios:** Se considera salario a la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, teniendo en cuenta la calidad y cantidad de trabajo realizado y el tiempo empleado en dicha labor. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación.

Unas de las legislaciones por las que se rige la organización de los salarios en Cuba son la Resolución 9/ 2008, Resolución 17/2014, Decreto 326 /2014, Ley 116/ 2013 del Código de Trabajo y otras.

**Disciplina Laboral:** Trabajar en armonía es uno de los objetivos que componen la Disciplina Laboral. El descuido de las acciones disciplinarias genera un clima laboral indeseable tanto para el trabajador como para la institución en general. Para que las empresas puedan mantener un comportamiento adecuado de sus integrantes, es necesario tomar acciones disciplinarias tanto preventivas como correctivas.

Las preventivas animan a los trabajadores a respetar sus normas y reglamentos, mientras que las correctivas se aplican luego de cometida la infracción, y su objetivo es evitar que en un futuro vuelva a ocurrir este tipo de violación. La Ley No.116 del Código de Trabajo Capítulo XII en su artículo número 145 plantea: “Los trabajadores tienen el deber de realizar su trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida, cumplir con las normas de conductas, disciplina y con el orden establecido, así como cuidar de los recursos y medios que utilizan en el desempeño de su labor y responder por los daños que ocasionen”.

**Condiciones de Trabajo:** Las condiciones de trabajo son un derecho con el que cuenta el trabajador y no pueden ser inferiores a lo que está legislado. Están vinculadas al estado del entorno laboral, el concepto se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación,

comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

#### **1.2.4 Técnicas de estudio de Organización del Trabajo**

Para llegar a analizar las condiciones de la OT en cualquier organización, es necesario el uso de ciertas técnicas. Sin duda, cada una aporta informaciones específicas, según el campo hacia donde estén dirigidas para su utilización. En particular, no se puede obviar el estudio de métodos y de la medición del trabajo, los cuales conllevan a analizar minuciosamente cuáles son los factores que influyen en la eficiencia, eficacia y efectividad de la situación que está siendo estudiada, cuya finalidad es efectuar mejoras en la misma.

Entre una de las técnicas que se pueden citar son las planteadas por Cuestas Santos (2010), quien plantea que existe un grupo de estas para el análisis y registro de los procesos entre las que se puede mencionar se encuentran:

Mapas Organizacionales:

- Mapas de Relaciones
- Mapas de Procesos.( Interfuncionales, Lineales)

Mapas de actividades del proceso o Diagramas de flujos o procesos:

- Diagrama OTIDA
- Diagrama de recorrido

Técnicas para recopilar información<sup>3</sup>:

- Examen crítico
- Lista de comprobación
- La encuesta
- La entrevista
- Técnicas de observación:
  - Observación directa
  - La autofotografía
  - La fotografía del puesto de trabajo

---

<sup>3</sup> Técnicas de uso frecuente para el Ingeniero Industrial

- La fotografía del proceso de producción

### **1.3 Análisis de los enfoques y procedimientos para los estudios de Organización del Trabajo**

En este epígrafe se realizará una caracterización a algunos de los procedimientos que han sido diseñados por diferentes autores a lo largo de varios años, con el fin de optimizar los estudios de OT y así detectar cuáles son los problemas relacionados con la organización en las empresas y proponer soluciones para contribuir al mejoramiento de las mismas. En Cuba, tanto la Resolución No. 26 /2006 la cual se encuentra ya derogada, como las Bases Generales del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (2006), establecen los lineamientos, requisitos y principios para realizar estudios de organización del trabajo, aunque las mismas no cuentan con los pasos a seguir, ni ofrece una descripción de las técnicas a emplear, aunque no dejan de aportar elementos positivos, pues hacen énfasis en la necesidad de realizar estudios de OT.

Son varios los que existen en las bibliografías, específicamente se analizarán algunos como las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (2006) ), De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2008), García Álvarez y Basnuevo Andreu(2008), Resolución No. 36/2010, Pérez Pérez (2010), Aguilera Millet (2011), Pérez Fernández, Curbelo Hernández y Pérez de Armas (2012), Hechavarría Leyva (2013), Rigol Madrazo (2013), Bermejo Salomón (2014), Álvarez Santos (2015), Menéndez la Rosa (2018).

De los procedimientos antes mencionados se puede señalar que cada uno representa un por ciento del total del tipo de literaturas estudiadas. Un 22% pertenece a doctorados, un 36% a maestrías, 14% a diplomados, otro 14% a resoluciones y, por último, un 14% a artículos, tal y como se representa en la figura 1.2. Teniendo en cuenta la nacionalidad de los autores se encontró que el 100% eran nacionales.

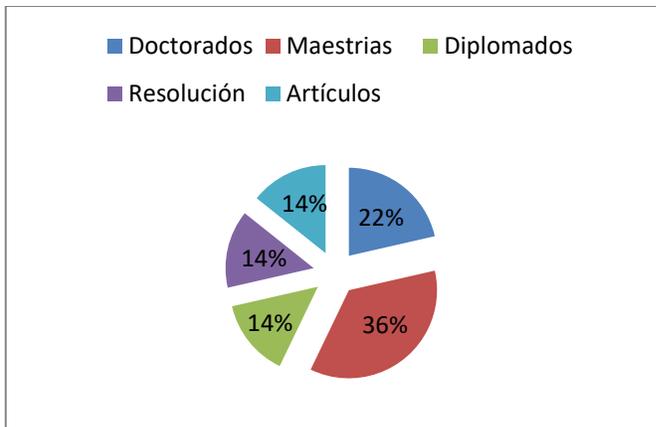


Figura 1.2: Clasificación de la literatura por tipo.

En las Bases Generales del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (2006), se precisa que, al realizar los estudios en este sistema, se debe tener en cuenta; la organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador, descartar movimientos innecesarios y operaciones duplicadas, reacomodar los flujos de producción y servicios, eliminar cuellos de botellas y ejecutar los balances de carga y capacidad. Este procedimiento especifica lo que se debe hacer, pero no explica con pasos y tareas cuál sería la metodología a seguir.

De Miguel Guzmán (2006) propone un diagnóstico minucioso a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo y, posteriormente, señala cómo diseñar estrategias que den solución a los problemas detectados, y cómo encontrar las existencias de productividad que aún no han sido explotadas.

Está compuesto por cuatro fases: preparación; contextualización; proyección e implantación y ajuste. En el marco que se establecen estos elementos no se considera la satisfacción de los implicados, el flujo de información, el rendimiento de la tecnología, y la percepción de los clientes sobre la calidad de la producción o servicio, lo que limita su aplicación en organizaciones con enfoque al cliente.

Nieves Julbe (2008), plantea aspectos relacionados con los recursos humanos y presta una importancia especial a la organización de los procesos, y realiza una observación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Asimismo, posee un manual para instaurar la organización del trabajo, donde se recoge no solamente el cómo se implantará, sino también los fundamentos de la OT y la documentación necesaria para los objetivos planteados, asegurando la evaluación de las soluciones

planteadas y propiciando la retroalimentación necesaria para la mejora continua. Está dirigido a facilitar el proceso de la toma de las decisiones para lograr estrategias de mejora del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano que permita implantar el ambiente de control.

García Álvarez y Basnuevo Andreu (2008), este procedimiento cuenta con cuatro etapas: evaluación de alternativas, selección de la mejor solución, búsqueda de soluciones, implantación de las soluciones y evaluación de la efectividad de las soluciones. Para su realización tuvieron en cuenta el Método General de Solución de Problemas, además hacen uso de varias técnicas como el diagrama de Pareto, la entrevista, el cronometraje y otras. Tiene un enfoque de mejora continua, lo cual es fundamental para lograr el incremento sostenido de la productividad del trabajo. El procedimiento carece de una explicación más detallada o de un desglose más específico de cada etapa, lo que permitiría llegar a una mejor comprensión del mismo.

Resolución No. 36/2010, el artículo No.1 de esta resolución plantea que dicho reglamento tiene como objetivo determinar un procedimiento para la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas. Posee una explicación detallada del procedimiento paso por paso para la determinación de las plantillas, incluyendo fórmulas para los cálculos de los indicadores.

Pérez Pérez (2010), la autora propone un procedimiento que está estructurado por seis fases y diecisiete pasos, se elaboró para hacer estudios de OT en empresas de la esfera productiva y está basado en la NC 3000 de GRH. El procedimiento le da prioridad al estudio de cada uno de los elementos que conforman la OT además utiliza varias técnicas para medir el trabajo y llegar a determinadas conclusiones, tales como la fotografía individual, cronometraje y el MOI.

El siguiente procedimiento, Aguilera Millet (2011) puede utilizarse para la ejecución de estudios de cualquier arista de la Organización del Trabajo, abarca la organización en su totalidad, ya que su objetivo es identificar insuficiencias relacionadas con la organización del trabajo, para avanzar hacia el mejoramiento de la eficiencia y contribuir a que el trabajo se convierta en una necesidad importante

del hombre. Su aplicación lleva implícita la colaboración activa de todos los trabajadores de la organización para la obtención de su objetivo, así como la explicación de cómo se procede en cada una de las fases mediante el desglose a través de pasos y tareas previstas, en función del cumplimiento de los objetivos específicos previstos en cada fase.

Pérez Fernández, Curbelo Hernández y Pérez de Armas (2012), el objetivo fundamental de este procedimiento es que se pueda aplicar a cualquier empresa cubana para lograr un incremento de la productividad. Consta de tres etapas y se utilizan varias técnicas para cumplimentar las mismas, pero es importante señalar que carece de pasos y tareas que permitan un análisis más detallado del proceso que esté siendo estudiado. En cada una de estas etapas, además, no cuenta con un análisis donde se caracterice a la entidad objeto de estudio, no precisa los antecedentes de dicho estudio y no cuenta con un plan de acción para su cumplimiento.

Hechavarría Leyva (2013), está compuesto por tres fases, cada una desglosada en pasos o tareas a seguir, está basado en el procedimiento específico para la planeación cuantitativa de los recursos, realizado por De Miguel Guzmán (2006). Está dirigido con más precisión a determinar la fuerza de trabajo necesaria en una entidad, esto es parte del estudio de OT de cualquier empresa, aunque se debe significar que no abarca la totalidad de los elementos que la conforman.

Rigol Madrazo (2013), este procedimiento está compuesto por cinco fases las cuales están constituidas por 17 pasos a seguir está construido con el objetivo de que pueda ser aplicado en cualquier empresa cubana de la esfera productiva. Abarca el estudio de todos los elementos que componen la OT a partir de estudio del tiempo y de medición del trabajo. El análisis se realiza a nivel del puesto de trabajo.

Bermejo Salomón (2014), el procedimiento cuenta con dos fases, la primera de ellas, compuesta por cinco etapas que constituyen el punto de partida para la segunda fase, desglosada, a su vez, en dos etapas. Permite abordar elementos fundamentales de las competencias laborales y la OT. Es importante señalar que no incluye dentro de sus fases, la caracterización de la entidad objeto de estudio. Su objetivo fundamental es establecer niveles de competencias laborales que mejoren los procesos de OT.

Álvarez Santos (2015), plantea un procedimiento que permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora. Facilita, a su vez, un proceso de retroalimentación efectivo, que constituye la base para la mejora continua del sistema. La aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Menéndez la Rosa (2018), plantea un procedimiento que puede ser aplicado total o parcialmente, según la situación que presente la entidad objeto de estudio. Puede ser adaptado para la entidad que se desee estudiar. Permite aplicar otras técnicas que contribuyan al diagnóstico de la organización del trabajo, además viabiliza la mejora de la organización del trabajo.

Su procedimiento se aplica en función de los elementos que componen la OT. Consta con 10 pasos y 24 tareas, en la primera etapa se crean las condiciones óptimas para realizar el estudio, y se caracteriza a la entidad que va a ser estudiada, con la intención de conocer la situación actual que presenta. En la segunda etapa se efectúa el diagnóstico de la OT por cada uno de los elementos que la componen. En la tercera etapa propone y evalúa las posibles soluciones, y se ejecuta un plan de acción a seguir, para dar cumplimiento a las posibles soluciones. Y muy importante, en la etapa número cuatro, plantea realizar el monitoreo y control de la implantación, y se proponen los ajustes necesarios para las nuevas condiciones que se presenten en la organización.

Después de haber analizado alguna de las características de trece de los procedimientos que estudian la OT, se realizó un gráfico de conglomerados a través de observaciones. Para su confección se utilizó el MINITAB con un nivel de similitud de un 70%. Para la división de los diferentes grupos se tuvieron en cuenta como variables las características que fueron analizadas anteriormente, se obtuvo el gráfico que se observa a continuación en la figura 1.3:

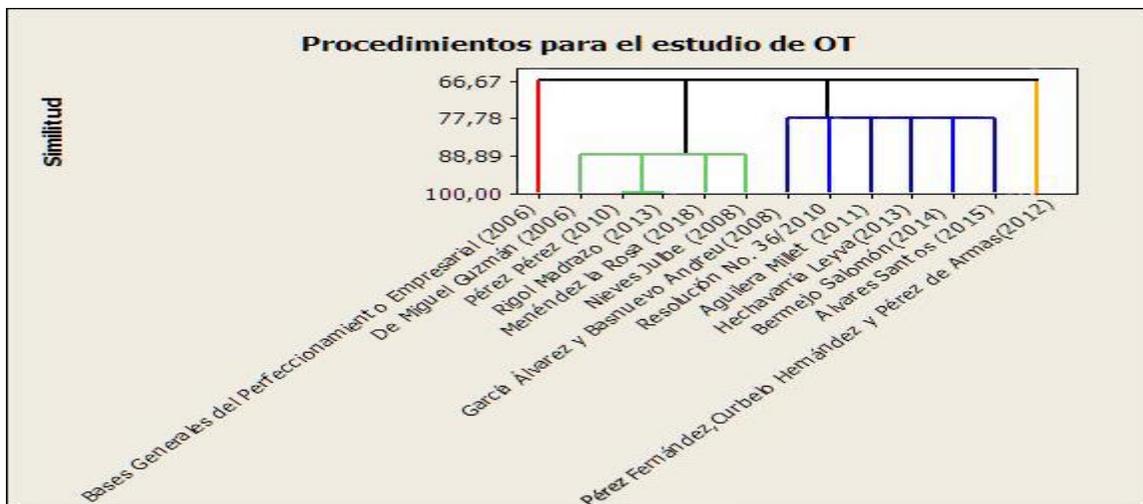


Figura.1.3 Conglomerados de los procedimientos analizados

Como se puede observar, este gráfico está dividido en 4 grupos de procedimientos. Estos responden a las características que poseen cada uno de estos procedimientos, según la caracterización que se realizó anteriormente. El primer grupo de color rojo está compuesto por las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (2006), este no contiene pasos y tareas para la realización de estudios, solo recoge lo que se debe tener en cuenta.

El segundo grupo, representado con el color verde lo constituye De Miguel Guzmán (2006), Pérez Pérez (2010), Rigol Madrazo (2010), Menéndez la Rosa (2018), Nieves Julbe (2008), estos procedimientos analizan detalladamente cada uno de los elementos que componen la Organización del Trabajo, además se pueden aplicar en cualquier empresa, hacen uso de técnicas para la medición del trabajo e incluyen la caracterización de la entidad objeto de estudio.

El tercero, de color azul, está compuesto por García Álvarez y Basnuevo Andreu (2008), Resolución No. 36/2010, Aguilera Millet (2011), Hechavarría Leyva (2013), Bermejo Salomón (2014), Álvarez Santos (2015), algunos de los cuales no incluyen en sus fases, pasos y tareas, la realización de la caracterización de la organización y coinciden con algunas de las características del grupo anterior. La Resolución 36/2010, a pesar de ser una resolución también entra en este grupo pues sí contiene los pasos bien explicados del cálculo de plantillas.

El último grupo es el de Pérez Fernández, Curbelo Hernández y Pérez de Armas (2012), de color amarillo, este no contiene la caracterización de la entidad y se puede

aplicar en cualquier empresa, y no explica detalladamente cuál es el procedimiento a seguir en cada uno de sus pasos. Tras analizar los aportes de cada grupo se concluye que el segundo, por sus características, debe ser analizado con más profundidad.

Para la selección del más acertado se realizó una tabla donde se analizan las ventajas y desventajas de cada uno, lo que permite una mejor visualización para la selección. Como se observa en la Tabla 1.1 que se muestra a continuación.

Tabla 1.1. Comparación de los procedimientos atendiendo a ventajas y desventajas.

<b>Procedimientos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
De Miguel Guzmán (2006)	Propone un diagnóstico minucioso a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo. Señala cómo diseñar estrategias que den solución a los problemas detectados y apunten a encontrar las existencias de productividad que aún no han sido explotadas.	No se considera la satisfacción de los implicados, el flujo de información, el rendimiento de la tecnología, y la percepción de los clientes sobre la calidad de la producción, esto limita su aplicación en organizaciones con enfoque al cliente.
Pérez Pérez (2010)	Se elaboró para empresas de la esfera productiva. Se utilizan varias técnicas de medición del trabajo que ayudan con el desarrollo del procedimiento.	En la generación y propuesta de las soluciones carece de la descripción de una de las tareas.
Rigol Madrazo (2013)	Está construido con el objetivo de que pueda ser aplicado en cualquier empresa cubana de la esfera productiva. Abarca el estudio de todos los elementos que componen la OT a partir del estudio del tiempo y de medición del trabajo.	Con relación a la selección de las medidas más factibles a aplicar, no propone ninguna técnica de selección, carece de una descripción más detallada para los cálculos correspondientes a cada paso.

Menéndez La Rosa (2018)	Puede ser aplicado total o parcialmente según la situación que presente la entidad, permite la mejora de la OT, se aplica en base a los elementos que componen la OT. Realizar el monitoreo y control.	Hace énfasis en la organización del puesto de trabajo, y analiza de forma equitativa todos los elementos.
Nieves Julbe (2008)	Otorga una importancia especial a la organización de los procesos, y realiza una observación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Posee un manual para instaurar la organización del trabajo.	Como el procedimiento es muy abarcador, no deja bien desglosado cuáles son cada uno de los pasos a seguir para realizar un estudio de OT en cada uno de los procesos.

Tras este análisis se puede observar cómo cada uno de los procedimientos realizan aportes positivos para el desarrollo de estudios de organización del trabajo, pero se llega a la conclusión de que el procedimiento propuesto por Menéndez La Rosa (2018) es el adecuado para la aplicación de un estudio de OT en la entidad objeto de estudio, pues abarca todo los elementos de la organización del trabajo. Además, permite la mejora de la OT e integra de manera general los demás procedimientos.

#### **1.4 Análisis de la situación actual de la UEB Producciones Varias perteneciente a la Empresa Agropecuaria del MININT, Holguín.**

La Empresa Agropecuaria del MININT Holguín tiene como objetivo fundamental desde sus inicios la producción y procesamiento de productos comestibles, la comercialización de forma mayorista de producciones agrícolas seleccionadas, como miel, frutas frescas y vegetales. El desarrollo de actividades industriales vinculadas a la obtención de leñas para combustible y la producción de carbón vegetal, entre otras actividades. Estas la han colocado en un lugar importante dentro del Grupo Empresarial. Cuenta con diez UEB entre las que se encuentra la UEB Producciones Varias, que se dedica a lograr adecuados niveles de producción en cárnicos, carbón vegetal, medicamentos para animales y dulces, a las fuerzas del MININT; con la intención de que la institución no sea una carga para la economía del país. En el año 2019 la productividad ha tenido un comportamiento inestable, es decir en la figura 1.4

que se muestra a continuación se observa la irregularidad que ha tenido este indicador en cada uno de los meses de ese año.

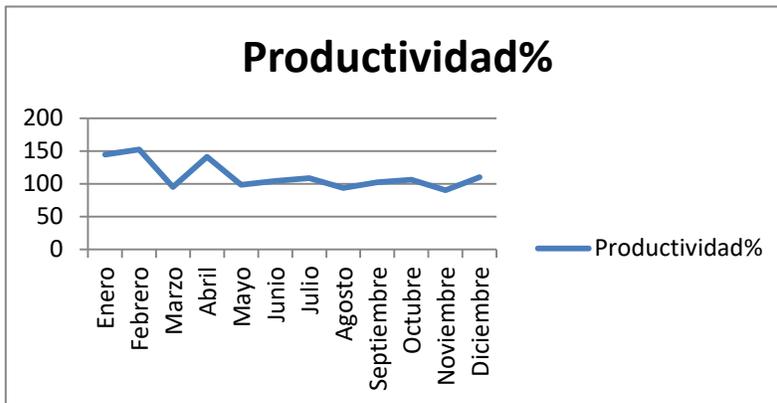


Figura 1.4. Comportamiento de la productividad en el 2019

Con la revisión de documentos, entre ellos, el banco de problemas, la entrevista realizada a directivos de la entidad y la aplicación de la lista de chequeo se pudo llegar a determinar lo siguiente:

- No se han realizado, desde el año 2015, estudios de Organización del Trabajo en la UEB Producciones Varias, por tanto se incumple la Ley 116 del Código de Trabajo en su Capítulo VIII, artículo 80.
- Las quejas por parte de los trabajadores con respecto a la carga de trabajo, la organización de los puestos de trabajo y las condiciones de trabajo se manifiestan en la fluctuación.
- El país está próximo a transitar por un proceso de Reforma Salarial, lo que demanda de las empresas un reordenamiento productivo de su fuerza de trabajo.
- Existe una disminución de la productividad, pues dicho indicador se ha comportado de una forma inestable con predominio a disminución.

Los aspectos antes mencionados indican, que existe una necesidad de realizar un estudio de la OT en la Unidad Económica Básica Producciones Varias perteneciente a la empresa Agropecuaria del MININT Holguín, con el objetivo de aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad en la entidad.

## **CAPITULO II APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO**

En el epígrafe 1.3 del capítulo I se llegó a la conclusión de que el procedimiento adecuado para realizar un estudio de OT en la entidad, es el propuesto por Menéndez La Rosa (2018). En este capítulo se procederá a la aplicación parcial del mismo, solo se desarrollará hasta la etapa III, paso 8, por cuestiones de tiempo, pues no se hace posible lograr el monitoreo y control de las soluciones.

### **Etapas:** Etapa 1: Preparación Inicial

#### **Paso 1:** Involucramiento de la alta dirección

##### **Tarea 1:** Reunión con la dirección y el sindicato

En esta tarea se tiene contacto con el consejo de dirección de la entidad, con el objetivo de explicar cuáles son los propósitos de la investigación y los requerimientos necesarios para garantizar un desarrollo eficaz de la misma. Se logró un compromiso satisfactorio de los mismos, para tratar de que fuesen garantizadas las condiciones necesarias para la realización de la investigación.

#### **Paso 2:** Formación y capacitación del equipo de trabajo

##### **Tarea 2:** Formación del equipo

Se realizó la selección de los integrantes que participarán en el estudio en cuanto a la atribución de informaciones que se soliciten, los seleccionados fueron: Director UEB Producciones Varias, Técnico Gestión Recursos Humanos, Jefe Brigada del proceso, Especialista en producción de los alimentos (tecnóloga), un trabajador con experiencia, en representación del sindicato, y un estudiante de 6to año de la carrera Ingeniería Industrial.

##### **Tarea 3:** Capacitación del equipo de trabajo.

Se reunió al equipo de trabajo y se les explicó cuál sería el procedimiento a seguir para la realización del estudio, explicándole de cada etapa, paso y tarea a seguir. También se especificó cuáles eran las técnicas que se utilizarían en cada una de ellas. De esta forma se lograría una mejor comprensión del procedimiento y, por tanto, la preparación de cada uno de los integrantes.

#### **Paso 3:** Comunicación de los trabajadores del estudio de Organización del Trabajo.

##### **Tarea 4:** Reunión con los trabajadores.

Se convocó una reunión con los trabajadores de la UEB Producciones Varias para comunicarles que se desarrollaría un estudio de Organización del Trabajo, además se les aclaró cuáles eran los objetivos que perseguía, y se les presentó el equipo de trabajo seleccionado para llevar a cabo el estudio. La información brindada propició la participación y colaboración activa de cada trabajador.

#### Paso 4: Caracterización de la entidad Objeto de Estudio

En técnicas aplicadas como la revisión documental y entrevista con la Jefa de Recursos Humanos, se pudo conocer que la UEB Producciones Varias es una entidad que pertenece a la Empresa Agropecuaria MININT Holguín. Se encuentra ubicada en Carretera Central vía Habana, el 71, y fue creada según la Resolución 541 del 2001 del Ministerio de Economía y Planificación, órgano encargado de la aprobación y creación de empresas en Cuba, a partir de la cual y según la Resolución 1/2002 del Ministerio del Interior, queda constituida con el objetivo de lograr el abastecimiento alimenticio de las fuerzas del Ministerio del Interior.

La UEB Producciones Varias tiene como actividad principal, procesar y comercializar los productos cárnicos para la venta en moneda nacional a la Logística Provincial del MININT y, como secundaria, la producción de dulce en almíbar, producción de medicamentos homeopáticos y carbón vegetal.

Esta instalación fue fundada el 30 de diciembre del 2009, su tecnología es de punta y está climatizada para un desarrollo de la actividad sin dificultades, y la producción es seriada. Su materia prima fundamental para el desarrollo del proceso productivo es el ganado vacuno y porcino, de los que se obtiene una gran diversidad de productos entre los que sobresalen la carne fresca, pastas, embutidos, ahumados, masas cárnicas, como resultados del proceso de producción.

Los valores compartidos que se han adoptado en la organización, son los siguientes:

- **Responsabilidad:** somos un colectivo de trabajo sacrificado, que actúa con una elevada ética profesional y moral, se desempeñan las tareas con entrega, dedicación y entusiasmo.
- **Compromiso político:** se actúa con incondicionalidad a la hora de desarrollar tareas de la Revolución, independientemente de su complejidad y dificultades.

- **Compromiso de la organización con sus trabajadores:** se trabaja sobre la base de crear un clima laboral favorable, en el que los miembros de la unidad se sientan identificados con la misma. Existe preocupación por su estabilidad emocional y laboral.
- **Competitividad:** ser competitivos y obtener un alto nivel de aceptación en el mercado.
- **Laboriosidad:** con el aprovechamiento de la jornada laboral. No se escatiman horas, ni días, pues representa su ingreso personal.
- **Solidaridad:** se manifiesta al cumplir tareas que no están dentro de las funciones y, además, cuando un compañero se enferma, realizan su labor.
- **Disciplina:** los trabajadores cumplen con el reglamento disciplinario interno y la disciplina tecnológica que rige nuestra institución.

Su organigrama se observa en el anexo 1

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

**Misión:** Procesar toda la materia prima (carnes) y sus derivados para el abastecimiento a las fuerzas del MININT en la Provincia y el Grupo Empresarial Agropecuario (GEA). Posee buena tecnología que permite garantizar con calidad las producciones para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Visión:** Somos una UEB de la Empresa Agropecuaria MININT Holguín que se distingue por sus producciones cárnicas y aspira a ser una de las mejores del GEA.

#### **Objeto social de la UEB Producciones Varias:**

- Comercializar carnes frescas y procesadas
- Producción y comercialización de dulces
- Producción y comercialización de medicamentos homeopáticos y biopreparados

#### **Principales clientes:**

- Logística Provincial MININT
- Unidad Administrativa Comercial (UAC)
- Delegación Provincial del MININT
- Granjas internas de la Empresa

#### **Principales proveedores:**

- UEB Mixta La Macagua: Porcinos, Vacunos y aves
- UEB Mixta Tomi: Porcinos
- Logística MININT Harina trigo, MDM y sal

- Grupo Empresarial Agropecuario: Soya, condimento y aditivos
- Grupo Empresarial Agropecuario: Gas licuado

#### Tarea 6: Caracterización de los Recursos Humanos

La UEB Producciones Varias cuenta con un total de 57 trabajadores, donde el porcentaje de cumplimiento de la plantilla es del 100 %, pues está completamente cubierta, porque el total de la plantilla aprobada es de 57 trabajadores, situación favorable para la organización. La composición de la plantilla cuenta con 2 dirigentes para el 3.5 %, 12 técnicos para el 2.1 %, 2 de servicio para el 2.5 %, y 41 obreros para el 71.9 %. Esto se puede apreciar en el gráfico del anexo 2. Se observa que existe correspondencia entre las categorías ocupacionales. La distribución del personal directo es de 49 para un 8.5 %, y el indirecto es de 8 para el 1.4 %, cumpliendo el indicador como se refleja en el artículo 3 de la Resolución 36 del 2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En la distribución por sexo, 41 pertenecen al sexo masculino para el 71.9 %, y al femenino 16 para el 2.8%. La determinación del índice del personal productivo es de 86 %, factor positivo para la organización, ya que el artículo 3 de la Resolución 36 del 2010 plantea que, con la composición de la plantilla, se asegura que como mínimo el 80 % de los trabajadores de las organizaciones esté vinculado directamente a la producción, servicios o actividad fundamental.

En cuanto a la composición por nivel cultural, 13 son de nivel superior para el 22.8 %; 16 son técnicos medios para el 2.8 %; 19 son de nivel medio superior para el 33.3 %; y solo 9 son de nivel medio para el 1.5 %. Tal y como se muestra en el anexo 2, se considera una fuerza de trabajo con preparación.

El comportamiento de las edades se muestra en el anexo 2. El 63.1 % (4+8+24/57) de la plantilla cubierta es personal joven, del rango de entre 21 y 50 años de edad con experiencia de trabajo, por llevar más de 5 años en la unidad. Mientras que al rango de edades más próximo al límite de jubilación (+51) pertenecen (20/57), lo que representa el 35% del total; y solo 1 entra en el grupo de los mayores de 60, es decir, el 1.7 % de la plantilla.

Tarea 7: Análisis de los procesos organizacionales y selección del proceso a estudiar

La organización objeto de estudio cuenta con un mapa de procesos organizacionales, el cual se observa en el anexo 3.

En la UEB los procesos estratégicos lo integran: Gestión de Dirección, Gestión de la Calidad, Gestión Comercial y Gestión Económica, estos se encargan de administrar la organización, lo cual la impulsa a mejorar constantemente el desarrollo de los procesos productivos y de servicio de la organización. Dentro de los procesos clave se encuentra la UEB Producciones Varias, la cual está dividida en cinco subprocesos fundamentales: Empacadora, Horno, Matadero, Nevera y Área de venta. Estos subprocesos tienen un papel fundamental dentro de la UEB pues son clave. Se encargan de la realización en su totalidad de la producción y esto posibilita la venta que se realiza a todos los clientes, al terminar cada producción, lo cual genera el cumplimiento o no del plan de producción, y conlleva directamente al ingreso monetario de la empresa en general.

Los procesos de apoyo son: Recursos Humanos, Mantenimiento y Almacén, los mismos se encargan de sostener de una forma directa la realización de los demás procesos, ya sea para mantener al personal calificado para llevar a cabo las producciones que se realizan o para tratar de que la infraestructura de la entidad se encuentre en perfecto estado.

Por interés de la dirección, se decidió realizar el estudio al proceso clave matadero, teniendo en cuenta que en el mismo se puede determinar los rendimientos de la carne en banda y la calidad de las mismas, además existen deficiencias en cuanto al funcionamiento de la caldera debido a la falta de combustible y de utensilios para el corte de las carnes, por lo que se debe evaluar el aprovechamiento de la jornada laboral. Estos problemas influyen directamente en las condiciones de trabajo. Además, este proceso es de vital importancia para el resultado de las ventas finales pues la calidad y el rendimiento de las carnes determinan los ingresos por venta.

Etapas II Diagnóstico de la organización del trabajo

Paso 5: Caracterización del área objeto de estudio

Tarea 8: Determinación de las tareas y funciones del área objeto de estudio

El área de matadero perteneciente a la UEB Producciones Varias y categorizada como un proceso clave dentro de la misma, tiene como objetivo fundamental, recepcionar el ganado vacuno o porcino que será sacrificado. Este proceso está estrechamente

relacionado con los procesos restantes de la UEB, pues el mismo, da comienzo a la elaboración de los productos que se elaboran con la carne obtenida del sacrificio; por tanto, es indispensable que los resultados que se obtengan sean satisfactorios.

Cuenta con una plantilla de 11 trabajadores y tiene una jornada laboral de 8 h, comienzan a trabajar a las 7:00 AM -12:00 M y luego de 1:00 PM – 4:00 P.m. De 12:00 M a 1:00 PM es el horario de almuerzo y, dentro de la jornada laboral, cuentan con 30 minutos de tiempo de descanso y necesidades personales. Además, trabajan 24 días al mes laborando de lunes a viernes todas las semanas y sábados alternos.

El proceso comienza en el área de reposo (corral), donde un operario Jefe de Brigada recepciona los animales que estarán 12 horas de reposo, previas al sacrificio; pues de no cumplirse lo establecido la carne no rendiría como se espera. Los animales son guiados hacia el área de lavado por el jefe de brigada, operación realizada por un sistema de regado donde cada uno debe quedar limpio como corresponde, acción que es supervisada por un operario, el cual después de verificar las condiciones higiénicas, los guía a la operación de electronecrosis<sup>4</sup>, la cual se realiza de forma manual por dos operarios de sacrificio.

El gancho de la grúa aérea eleva al animal y un operario de sacrificio que labora en el puesto de caldera lo transporta hacia la operación Caldera, donde introduce al animal en agua hirviendo durante dos minutos, a una temperatura de 75° para ser pelado. Esta actividad es efectuada por dos operarios de sacrificio que, tras concluir esta operación, trasladan mediante la grúa aérea a los animales hacia la mesa de desviscerado, donde tres deshuesadores se encargan de abrirlos y extraer todas sus vísceras, cortan la cabeza y las patas.

Luego estas vísceras son trasladadas hacia una mesa donde un inspector “B” control sanitario-veterinario de los alimentos, se encarga de revisarlas para controlar que se encuentren en buen estado de salud, y se encarga también de decomisar las que no cumplan con los requisitos. Simultáneamente se continúa realizando el proceso de desviscerado, y este animal, ya cortado en banda, es transportado por la grúa aérea hacia la nevera almacén, donde es recibido por un operario, el cual recepciona y

---

<sup>4</sup> Es el proceso que se utiliza mediante corriente para desmayar y sacrificar a los animales

controla la carne en banda obtenida del proceso, para darle un golpe frío antes de ser utilizada.

A continuación se muestra el Diagrama en Planta (figura 2.1) y Diagrama de proceso (OTIDA) figura 2.2, del proceso matadero descrito anteriormente.

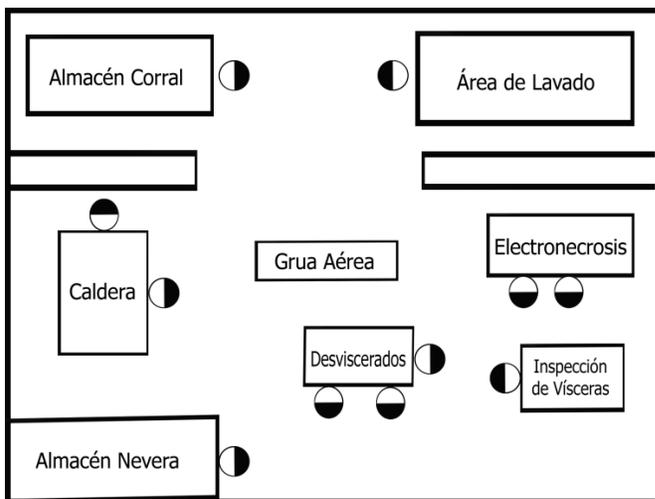


Figura 2.1. Diagrama en planta del área matadero



Figura 2.2: Diagrama del proceso de matadero (OTIDA)

Paso 6: Diagnóstico de la organización del trabajo

Tarea 9: Análisis de la división y cooperación del trabajo

El proceso Matadero está compuesto por: un inspector “B” control sanitario-veterinario de los alimentos, un operario Sacrificio (Jefe de brigada), seis operario Sacrificio Ganado y tres deshuesadores.

Las funciones de cada trabajador están definidas como se describe a continuación:

**Operario de sacrificio (Jefe de brigada):** El mismo debe responder por la disciplina laboral en su área de trabajo, controla la entrada y salida de los animales para el sacrificio y el uso correcto de los recursos materiales bajo su custodia. Cumple con las normas de procesos establecidas. Exige por la higiene y la disciplina tecnológica del área que dirige. Responde por la documentación establecida, por el cumplimiento de los planes de producción, por el uso racional de los portadores que intervienen en su área.

**Inspector “B” control sanitario-veterinario de los alimentos:** Debe hacer cumplir la legislación sanitario-veterinaria, orienta y controla el cumplimiento del plan de protección contra epizootica, además debe planificar y elevar a las instancias superiores las necesidades de recursos para garantizar las medidas higiénico sanitaria de la instalación, orienta y/o realiza la inspección antes y post-mortem de los animales llevados al sacrificio. Responde por la toma de muestra que se lleva al laboratorio, establece el dictamen sobre las carnes y diferentes partes del animal, garantiza el cumplimiento y despacho de las informaciones veterinarias y también responde por el cumplimiento de la Disciplina Tecnológica en las instalaciones de la industria.

**Operario. Sacrificio Ganado:** Realiza el sacrificio de todo tipo de animales, sitúa el ganado en el cepo y mediante el sistema de electronecrosis, realiza el izaje del animal, instala los sistemas de extracción de obtención de sangre, además debe depositar el animal en el tanque de escardado y realiza manual o mecánicamente el pelado, debe cumplir con las normas de procesos establecidas, mantiene limpio el puesto de trabajo, de acuerdo con las normas higiénicas.

**Deshuesadores:** Realiza la extracción mediante el picado del animal de sus vísceras, además se encarga de cortar la cabeza y las patas del ganado, dígame del

ganado mayor (vacas) o menor (cerdos). Debe separar cada víscera para proporcionarlas al Inspector "B" control sanitario-veterinario de los alimentos. Debe cumplir estrictamente las normas higiénicas-sanitarias en el momento de realizar su tarea, para evitar contaminación, incluyendo la limpieza y organización de su puesto de trabajo.

Con la revisión documental, la observación directa y entrevistas, se pudo observar que cada cargo posee su profesiograma con las funciones de cada trabajador bien definidas, según su contenido de trabajo

Al emplear la lista de comprobación (ver anexo 4) tomada de Menéndez la Rosa (2018) se obtuvieron los datos siguientes:

- El grado jerárquico de cada trabajador se encuentra definido
- En el organigrama existen el número mínimo de niveles que garantice una adecuada comunicación
- El contenido de trabajo está definido para cada cargo, los trabajadores tienen una calificación acorde con el puesto en que se encuentran.
- Los operarios de sacrificio que laboran en el área de caldera se quejan de fatiga física porque la caldera en ocasiones no funciona por falta de combustible y ellos deben realizar la operación de pelado manualmente.
- Se logra una adecuada interacción de los trabajadores.
- Existen relaciones de trabajo entre los diferentes puestos de trabajo
- Los puestos de trabajo cuentan con sus instrucciones de trabajo
- El operario que trabaja en la nevera almacén no posee los medios de protección necesarios.
- El recorrido que realizan los trabajadores durante la jornada laboral no es lineal lo que provoca exceso de recorrido.

Tarea 10: Análisis de las condiciones de trabajo y de la Organización de los Salarios

Con la revisión documental y la entrevista con la Jefa de Recursos Humanos se pudo analizar cómo funcionan los sistemas de pago y estimulación en la UEB. Los sistemas de pago que se aplican están amparados jurídicamente en la Resolución No. 114/2019, el área de matadero también se acoge a este sistema y se aplica la forma de pago por rendimiento que comprende los sistemas de pago a destajo

colectivo. Existen indicadores condicionantes para el pago por resultado (PPR) y el incumplimiento de tres de ellos invalida el PPR, exceptuando el relacionado con los controles de la empresa y de las UEB, según corresponda, cuyo incumplimiento representa una penalización del pago por resultados de 85% por causas justificadas y del 100% por causas no justificadas. Una de las formas de estimulación que poseen los trabajadores es la posibilidad de brindarle reservaciones por sus buenos resultados pero, por falta de gestión de la entidad, no se cumple con estas estimulaciones.

Las tasas de pago del matadero se muestran en la tabla a continuación (Tabla 2.1):

Tabla 2.1: Tasas de pago que se aplican en el matadero

Producción	TASAS
Carne de cerdo	0.47 c/kg
Carne fresca de res	0.49 c/kg
Vísceras Blandas	0.28 c/kg
Vísceras Blandas	0.71 c/kg

Además se aplicó la encuesta propuesta por Almaguer Ortiz (2010) la cuál evalúa un grupo de dimensiones asociadas a la satisfacción laboral, aunque solo se decidió utilizar las vinculadas a la OT, las cuales son: la naturaleza y contenido de trabajo, las normativas, valores y costumbres, el salario y la estimulación, condiciones de trabajo, condiciones de bienestar y aspectos socio-psicológicos. Se le aplicó a los 11 trabajadores del proceso, a partir de un criterio de importancia del 1 al 5 donde 1 sería muy mal, 2 mal, 3 regular, 4 bien, 5 muy bien. Se evaluó según su criterio.

El procesamiento de la encuesta propuesta (ver anexo 5) dio como resultado un índice de satisfacción laboral de 67,71 %, el cual se considera bajo porque el equipo de trabajo estableció, mediante una tormenta de ideas, que el valor del índice de satisfacción laboral deseado es de un 75%. Los principales problemas detectados en la encuesta son los siguientes:

- En cuanto al salario y estimulación, la mayoría considera que el salario no satisface las necesidades básicas y, además, que cuando hacen algún trabajo destacado no se les reconoce ante sus compañeros.

- En cuanto a las condiciones de trabajo, algunos consideran que tienen que trabajar en condiciones incómodas y esto le genera mucha fatiga y además su puesto de trabajo no contiene los medios de protección que ellos necesitan. En entrevistas se pudo inferir que tienen medios de protección, pero que estos son insuficientes en comparación con los que realmente necesitan.
- En cuanto a las condiciones de bienestar, la mayoría calificó como malas las condiciones de transportación de la empresa, pues la misma no le brinda transporte a sus trabajadores. Además, no se garantiza servicio de salud dentro de la entidad. No se estimula a los trabajadores cuando participan en actividades recreativas, culturales y deportivas.

#### Tarea 11: Análisis de la organización y servicio al puesto de trabajo

Para la comprobación y el análisis de la organización y servicio al puesto se realizó la observación directa y la entrevista a los trabajadores. Además se aplicó una lista de comprobación (ver anexo 6) que arrojó los siguientes resultados:

- La distribución en planta no está coherente con la producción pues el recorrido que se hace no es lineal.
- Los operarios de sacrificio específicamente los del área de desviscerado no cuentan con medios de trabajo necesarios (cuchillos y limas) para que la realización de su tarea se cumpla con calidad.
- No se cumple el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo pues los operarios tienen que darle mantenimiento ellos mismos a los cuchillos que utilizan en sus tareas.
- Todos los trabajadores no cuentan con los medios de protección necesarios que requiere su puesto de trabajo.
- Existe un sitio fijo y definido para todas las herramientas y materiales
- Las herramientas y materiales son organizados antes de comenzar el trabajo.
- La entidad no cuenta con un puesto médico para caso de emergencia.
- No existe un plan de capacitación que instruya al trabajador acerca de cuáles son las mejores posiciones para realizar sus tareas.

#### Tarea 12: Análisis de la disciplina laboral

Para el análisis de la disciplina laboral se entrevistaron directamente a los jefes inmediatos del área y los mismos plantearon que existen problemas con la disciplina, por las ausencias injustificadas a los puestos de trabajo y las llegadas tardes de algunos trabajadores. Asimismo, plantean que los trabajadores sostienen conversaciones continuas en horario laboral; en muchas ocasiones el jefe de brigada les tiene que llamar la atención por no estar usando los medios de protección que algunos dicen que consideran innecesarios. No obstante, mediante la revisión de documentos se comprobó que durante estos meses que han transcurrido del año, en el área del matadero no se aplicaron medidas disciplinarias.

Este análisis se fundamentará con más profundidad al aplicar las técnicas de organización del trabajo.

#### Tarea 13: Análisis de los Métodos y procedimientos

Se tienen establecidos en la empresa los procedimientos para cada una de las operaciones del proceso y los mismos se encuentran en el manual de procedimientos de la entidad. Estos procedimientos fueron sintetizados en la descripción del proceso (Etapa 2, paso 5).

Por otra parte, a través de la observación directa y las entrevistas informales se analizaron los métodos de trabajo de los puestos y, a modo de ejemplo, se muestra el estudio al puesto de calderas que durante el diagnóstico ha sido el que mayores problemas ha presentado.

**Caracterización del puesto:** En este puesto laboran 2 operarios con un equipo (caldera). Tienen como objetivo quitar el pelo de la piel al ganado para que pasen a la operación de desviscerado.

La clasificación del puesto se muestra en la siguiente tabla 2.2:

Tabla 2.2: Clasificación del puestos de trabajo caldera

Criterio de clasificación	Clasificación
Según el número de obreros	Colectivo
Según el número de equipos	Uniequipado
Según el grado de movilidad	Estacionario
Según el grado de especialización	Especializado
Según el grado de interacción de la mano de obra	Mecanizado

La descripción del método de trabajo es la siguiente:

- Ambos obreros preparan las condiciones de su puesto de trabajo (incluye higienizarse, ponerse el uniforme de trabajo y los medios de protección). Para esto emplean aproximadamente 15 minutos. Al final de la jornada laboral emplean alrededor de 15 minutos para organizar y volverse a higienizar.
- Los obreros preparan la caldera una vez en la jornada laboral (incluye echar agua en la caldera y poner a hervir el agua hasta una temperatura de 75°C). Demoran alrededor de 20 minutos para esto.
- Cuando la caldera alcanza la temperatura adecuada cada obrero mueve a través de la grúa aérea las unidades de ganados ya pasadas por el puesto de electronecrosis para ser llevadas a la caldera. En el caso de ganado menor (cerdo) cada uno transporta dos animales y de ser ganado mayor (vaca) entre los dos transportan uno. Si se convierte a unidades de peso los obreros transportan entre los dos alrededor de 400 kg. Esto demora aproximadamente 3min.
- Luego colocan desde las mismas grúas aéreas hacia las calderas las unidades que transportaron de ganado en aproximadamente un minuto.
- Posteriormente, la caldera en 2 minutos hierve las unidades y luego los obreros van operando para que el mismo equipo vaya quitando el pelo de la piel, lo que demora alrededor de 2 minutos en cada unidad.
- Una vez que las unidades de ganados se encuentren peladas, ambos obreros en conjunto las colocan en la grúa aérea y son transportadas a la operación de desviscerado. Esto demora aproximadamente 5 minutos.

A partir de aquí se repite la secuencia durante la jornada laboral.

Los tiempos estimados para cada actividad se obtuvieron a través del uso de un cronómetro.

Con la descripción del método de trabajo se decide realizar un diagrama de actividades múltiples figura 2.3, para graficar y estudiar a más detalle el método de trabajo:

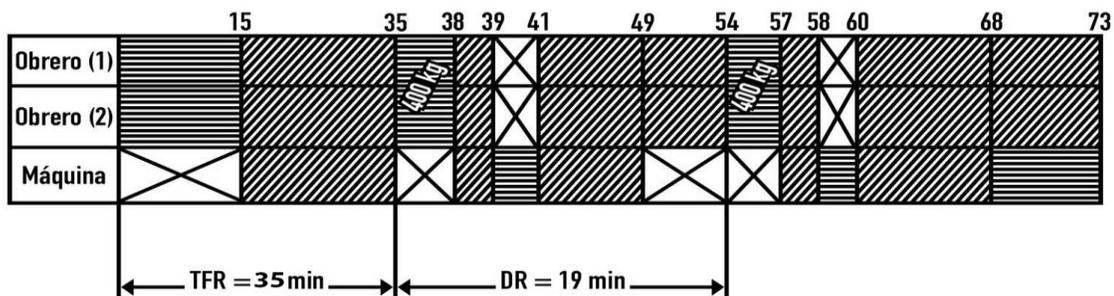


Figura 2.3: Diagrama de actividades múltiples de la operación de caldera

Para el cálculo del número de rondas:

$$Nr = \frac{JL - TDNP - TFR}{DR}$$

Donde:

Nr: Número de rondas

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales.

TFR: Tiempo fuera de la ronda

DR: Duración de la ronda

$$Nr = \frac{\frac{480min}{Jl} - \frac{30min}{Jl} - \frac{50min}{Jl}}{\frac{19min}{R}} = 21,05 \approx \frac{21R}{Jl}$$

Para el cálculo del volumen de producción:

Donde:

Vp: volumen de producción

Vpr: volumen de producción por ronda

Nr: número de ronda

Vpfr: volumen de producción fuera de ronda

$$Vp = Vpr \times Nr + Vpfr$$

$$Vp = 400 \frac{Kg}{R} * \frac{21R}{Jl}$$

$$Vp = \frac{8400Kg}{Jl}$$

Teniendo en cuenta que la operación de caldera es limitante en el proceso, se tomará la productividad de esta, como la productividad de todo el proceso

productivo. Por lo tanto serán 11 el número de trabajadores que se utilizarán para el cálculo de este indicador.

Para el cálculo de la productividad:

Dónde:

Pt: productividad del puesto de caldera

Nt: número de trabajadores del proceso productivo

Vp: volumen de producción

$$Pt_1 = \frac{Vp}{Nt}$$

$$Pt_1 = \frac{\frac{8400 \text{ Kg}}{JL}}{11 \text{ trab}} = \frac{763.6 \text{ Kg}}{Jl} * \text{trab}$$

A continuación se muestra la (tabla 2.3) donde se procesa el análisis del método de trabajo para la caldera:

Tabla 2.3: Análisis del método de trabajo para el puesto de caldera

Elementos	Tiempo de trabajo	Tiempo de interrupción	Total
Obrero 1	17 (89,48%)	2 (10,52%)	19 (100%)
Obrero 2	17 (89,48%)	2 (10,52%)	19 (100%)
Máquina	11 (57,9%)	8 (42,1%)	19 (100%)

Con el método de trabajo actual en este puesto los obreros presentan una buena utilización del tiempo de trabajo, pues en cada ronda solo pasan un 10,52% inactivo, sin embargo, la máquina se pasa solo laborando un 57,9% y, teniendo en cuenta que es la que transforma principalmente el objeto de trabajo, se considera deficiente. La productividad del proceso productivo en es de 763.6 Kg/JL\*trab.

A través de este análisis se puede detectar que lo que afecta fundamentalmente la utilización de la máquina es el tiempo de espera, cuando los obreros deben sacar las unidades de ganados para enviarlas para la próxima área y, de ahí, buscar más ganado del área anterior. Para mejorar el método podría emplearse algunas de las preguntas del examen crítico que se observa en el anexo 7.

De forma general se plantea que el método de trabajo presenta deficiencias por lo que se puede perfeccionar para aumentar la productividad de esta área.

Tarea 14: Análisis de la Normación del Trabajo

Para la realización de esta tarea se efectuará un estudio de tiempo y normación del trabajo. Primeramente se realizará un estudio del aprovechamiento de la jornada laboral en todas las áreas que comprenden el proceso matadero. Para esto se utilizará el muestreo de observaciones instantánea (MOI).

Para realizar el MOI primeramente se elaboró el diagrama de recorrido (figura 2.4) en donde se ubicaron los 11 trabajadores del área, la dirección de los recorridos y los puntos de observación.

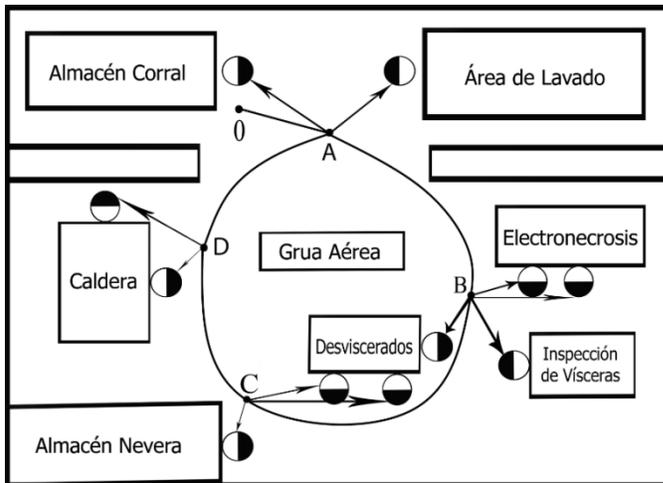


Figura 2.4 Diagrama de recorrido del área Matadero

Para el primer día de aplicar esta técnica se realizan 100 observaciones, por lo tanto, se debe calcular el número de recorridos diarios

$$Nri = \frac{Nobi}{K} = \frac{100obs}{11trab} = 9.09 \approx 10obs$$

Donde:

Nri: número de recorrido inicial

Nobi: número de observaciones

K: número de observaciones

Para dar los recorridos se usó la tabla (2.4) de horarios aleatorios y una vez desarrollados los recorridos del primer día se llegó a los resultados siguientes.

Tabla 2.4: Horarios aleatorios

Día 1	TO	TPC	TS	TITO	TIDO	TIOC
1	60	8	6	6	15	5

Procesando la información del primer día en el software Medtrab se llegó a los siguientes resultados (ver figura 2.5):

Luego de realizar los recorridos el segundo y tercer día el resultado fue el siguiente:

Entrada de los datos recolectados por el MOI

Entrada de los datos recolectados:  
 Día: 4, Veces: TN, Tiempo: TN, Agregar

Puede seguir agregando datos hasta completar el tamaño óptimo.  
 Volumen de Producción del MOI

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TN	TNN	Tamaño
1	74	26	100
2	240	60	300
3	110	40	150
4			

Cálculo de Nd del primer día

$$q = \frac{Q}{N} = 0,260$$

$$p = \frac{P}{N} = 0,740$$

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 562,162$$

El Total de Observaciones a realizar es de:  
**563**

Ya tiene las observaciones necesarias.

Eliminar Día, Calcular, Siguiente

Entrada de los datos recolectados por el MOI

Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	74	100	0,74	74	100	0,74	562,16
2	240	300	0,80	314	400	0,79	425,32
3	110	150	0,73	424	550	0,77	477,92

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

Gráfico, Anterior, Siguiente

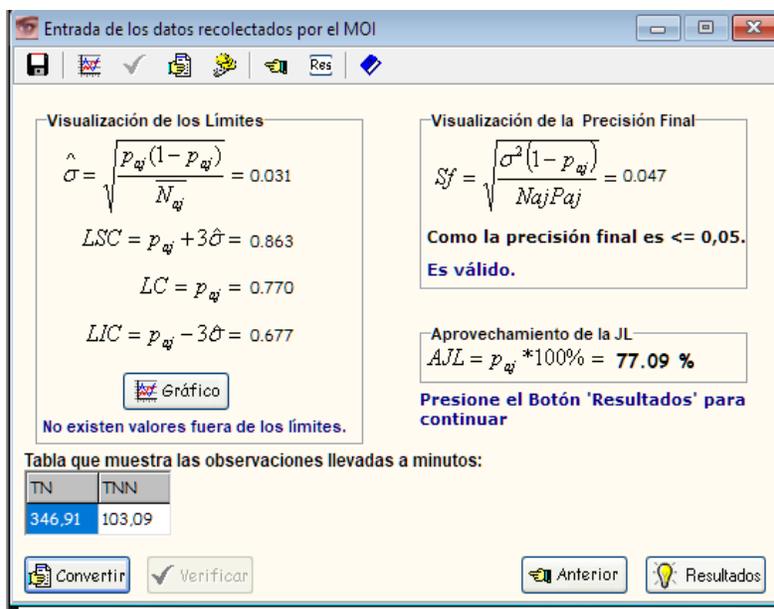


Figura 2.5: Procesamiento en el Software Medtrab del Muestreo de Observaciones Instantáneas (MOI).

Como se muestra en los resultados procesados a través del software se puede plantear que el aprovechamiento de la jornada laboral en el área de matadero es de un 77.09% lo que se considera desfavorable y las causas que más afectaron fueron las siguientes:

Por tiempo de interrupciones por causas técnicas organizativas (TITO)

- La caldera en ocasiones deja de funcionar por falta de combustible.
- Exceso de recorrido por la distribución del local.
- Los operarios no cuentan con todos los medios de protección que ellos necesitan, un ejemplo de esto se observa en el operario que labora en la nevera, al no contar con orejeras cuando tiene mucho frío sale de la misma.
- Exceso de fatiga por trabajar en posiciones incómodas.

Por tiempo de interrupciones por las violaciones de la disciplina laboral (TIDO):

- Los trabajadores conversan en horario de trabajo
- En ocasiones llegan tardes
- En ocasiones algunos se van temprano antes de que acabe el horario de trabajo

Por tiempo de interrupciones por otras causas (TIOC):

- Los trabajadores muchas veces tienen que comprar el ticket del almuerzo en horario de la mañana

Para analizar de forma individual cada uno de los puestos de trabajo se aplicaron las técnicas de estudios que se exponen en la tabla (2.5) y se expondrá a modo de ejemplo, la fotografía realizada a el área de caldera para seguir con la secuencia de los pasos anteriores, por esta ser la más afectada; y la autofotografía para el trabajador del almacén nevera.

Tabla (2.5): Técnicas de estudio por puesto de trabajo del proceso matadero

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Técnicas de Estudio de Tiempo</b>
Almacén corral (1 trabajador)	Autofotografía
Área de lavado del animal(1 trabajador)	Fotografía Individual
Área de Electronecrosis(2 trabajadores)	Fotografía Colectiva
Área de Caldera(2 trabajadores)	Fotografía Colectiva
Área de desviscerado (3 trabajadores)	Fotografía Individual (trabajador con habilidades de intensidad promedio)
Área de inspección (1trabajador)	Fotografía Individual
Almacén Nevera (1trabajadores)	Autofotografía

Para la aplicación de la fotografía colectiva del área de caldera se utilizó el software MedTrad, cuyo resultado se expone a continuación (ver figura 2.6):

Entrada de los datos recolectados por la Fotografía - [ Foto.fot ]

Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	352	345	345	347,33
TPC	30	30	30	30
TS	8	10	8	8,67
TIRTO	0	0	0	0
TDNP	30	30	30	30
TTNR	0	0	0	0
TITO	40	45	42	42,33
TIDO	15	15	20	16,67
TIOC	5	5	5	5
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	480	480	480	480
Vpf	7600	7500	7800	7633,33

Entrada de los datos recolectados:  
 Tiempo Clasificación  
 Día 1 [ ] Vpf [ ] Agregar

Datos referidos a la norma anterior  
 Es la primera vez que calcula la Norma  
 Ci: [ ] % Na: [ ] u/JL  
 Cuf: [ ] u/JL

Tamaño de muestra  

$$N = 560 * \left(\frac{R}{\bar{X}}\right)^2$$
 Nd = 1  
 TO/u = 0.05 min/u

Aprovechamiento de la Jornada Laboral  

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 86.67 \%$$

Eliminar Día Calcular Siguiente

---

Procesamiento de la Fotografía - [ Foto.fot ]

El tiempo operativo por unidad es de: 0.046 min/unidad.

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TINR:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	8,82 %	3,47 %	1,04 %	0,00 %

$$F_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 13,33 \%$$

% Incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	12,19 %	4,80 %	1,44 %	0,00 %

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 18,43 \%$$

Norma de tiempo  

$$M\ddot{t} = \frac{TO}{U} \left( 1 + \frac{\sum IC}{JL - \sum IC} \right) \left( \frac{\sum IV}{TO} \right) = 0,05 \text{ min/u}$$

Norma de rendimiento  

$$N\ddot{r} = \frac{JL}{M\ddot{t}} = 8898 \text{ u/JL}$$

Comprobaciones:

TOc	TPCc	TS <sub>c</sub>	TIRTO <sub>c</sub>
404,92	34,97	10,11	0,00

$$\sum IV_c = \frac{TO_c}{TO} * TV_c = 450,00 \quad JE - TINE = 450,00$$

No existen errores de cálculo. Anterior Resultados

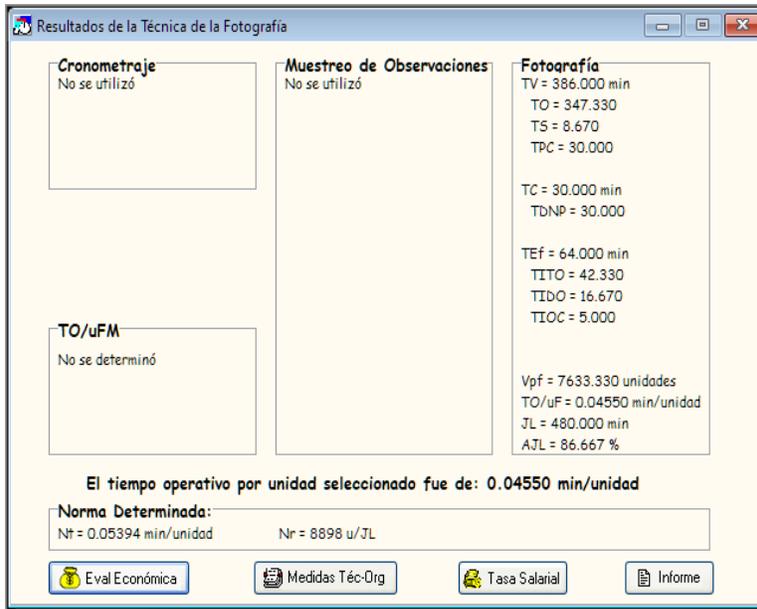


Figura 2.6: Procesamiento de la fotografía colectiva en el software Medtrab.

Se muestrearon 3 días de trabajo, no se utilizaron anteriormente normas de trabajo, por lo que no fue necesario validar la fotografía. El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 86.67%, existe una pérdida de tiempo total de 13.33 %, las causas que más afectaron las interrupciones fueron técnicas organizativas, con un 8.82 % las mismas estuvieron dada porque la caldera dejaba de funcionar por falta de combustible. De eliminar las pérdidas de tiempo se puede lograr un incremento de la productividad del trabajo de un 18.43 % y, específicamente eliminando los TITO, aumentaría en un 12.19 %. La norma de tiempo debe de ser de 0.05 min/u y la norma de rendimiento de 8898 u/JL.

Para los casos del personal no productivo (trabajador del almacén corral y trabajador del almacén nevera) se aplicó una autofotografía, donde el procesamiento para el caso del trabajador del almacén nevera (Tabla 2.6) se muestra a continuación:

Tabla 2.6: Procesamiento de autofotografía para el trabajador del almacén nevera

Actividades	Duración (horas/vez)	Frecuencia (veces/semana)	Total(horas/semana)
Busca los medios de protección y procede a ponérselos	0.16	5	0.8
Se dirige hacia su área de trabajo	0.05	5	0.25

Verifica que la temperatura de la nevera se encuentre a - 2°C	0.05	5	0.25
Despacha las carnes dándole la salida hacia los procesos destino	1	5	5
Traslada estas carnes hacia los otros procesos	2	5	10
Realiza una limpieza simple	0.5	5	2.5
Realiza una limpieza general	1	3	3
Recibe las carnes en banda del proceso matadero	2	5	10
Se higieniza al inicio de la jornada laboral	0.5	5	2.5
Se higieniza al final de la jornada laboral	0.5	5	2.5
<b>Total</b>			<b>36.8</b>

Luego de procesar esta técnica se determinó que la carga del obrero del almacén nevera es de 36.8 (horas/semana). En el caso de la capacidad del obrero, ya que se está trabajando en veces por semana, es de 44 horas semanales debido al régimen laboral que este presenta. Por lo que para determinar el número de trabajadores necesarios en el almacén nevera se procede de la siguiente forma:

$$Nt = \frac{Q}{C} = \frac{36.8h/sem}{\frac{44h}{sem - trab}} = 0.83 \approx 1$$

Con este resultado se puede apreciar que en la nevera se necesita un solo trabajador y que este mismo va a tener una utilización de su fondo de tiempo de 83.63 %, por lo que se le pueden asignar otras tareas para apoyar a otras áreas. Luego de procesar al jefe de brigada que labora en el almacén corral, se pudo determinar que tiene una utilización de su fondo de tiempo de un 93% y esto se considera bastante aceptable.

Se realizó un balance carga-capacidad de forma general para todo el proceso productivo. Se tomaron de referencia como capacidades las normas de rendimiento obtenidas de las fotografías aplicadas a cada puesto de trabajo. Para el caso de la carga se tomó como referencia el plan de producción diario de 9000 Kg/d, el cual está en correspondencia con las unidades de ganado que diariamente las granjas

suministran al almacén corral. En la siguiente (Tabla 2.7) se muestra el balance realizado:

Tabla 2.7: Balance carga-capacidad del proceso productivo del matadero

Áreas Productivas	Capacidad Unitarias (Kg/día-trab)	Capacidades totales (Kg/día)	Carga (Kg/día)	Nt=(Q/Cap unitaria)
Lavado del ganado 1 trabajador	9200 (norma individual)	9200	9000	0.97
Electronecrosis 2 trabajadores	10400 (norma colectiva)	10400	9000	1.73
Caldera 1 trabajador	8898 (norma colectiva)	8898	9000	2.02
Desviscerado 3 trabajadores	3600 (norma individual)	10800	9000	2.5
Inspección de vísceras 1 trabajador	8600 (norma individual)	8600	9000	1.04

Una vez realizado el balance-carga capacidad se puede llegar a la siguiente conclusión:

El trabajador del área de lavado del ganado tiene un por ciento de utilización del 97%, por tanto, con este solo trabajador es suficiente para realizar esta tarea. En el caso del puesto de electronecrosis, se cuentan con dos trabajadores donde uno tienen un por ciento de utilización de 100% y el otro de 73%, por lo tanto, uno de ellos pudiera apoyar en otra tarea. En el caso de la caldera, los dos trabajadores no son suficientes para alcanzar el plan, por lo tanto, se necesita el apoyo de otra área para poder lograrlo. En el desviscerado se cuenta con tres trabajadores, de ellos uno tiene un por ciento de utilización de un 50%, por lo que, podría ayudar en la realización de otras tareas. Para la inspección de vísceras, el trabajador que labora no es suficiente para cumplir el plan, se necesita un 4% más de ayuda de otros trabajadores.

Luego de haber realizado el diagnóstico de cada uno de los elementos que componen la OT en el proceso matadero que pertenece a la UEB Producciones Varias, se llegó a la conclusión de que el área no cuenta con los medios de protección y medios de trabajo necesarios en algunos de los puestos, además existe un bajo por ciento de satisfacción laboral, por parte de los trabajadores en relación con las condiciones de trabajo, el salario y la estimulación y las condiciones de bienestar. Otra de las deficiencias encontradas es que la distribución en planta no está coherente con la producción, pues el recorrido que se hace no es lineal, además no se cumple con el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo.

Uno de los problemas más importantes que se encontró fue que la máquina de trabajo que labora en el área de caldera, en cuanto a método de trabajo, se considera deficiente, ya que solo utiliza un 57.9% de su tiempo. Además, es importante señalar que en este puesto de trabajado existen pérdidas de tiempo por causa de las interrupciones técnico organizativas que ocurren cuando la caldera deja de funcionar por falta de combustible.

En el área matadero en general el aprovechamiento de la jornada laboral es desfavorable por causa de las pérdidas de tiempo, debido a interrupciones por las violaciones de la disciplina laboral, por causas técnicas organizativas y por otras causas; que acontecen en la entidad. En cuanto a la carga de trabajo y las capacidades para realizarla se detectó la necesidad de apoyo laboral en algunos puestos de trabajos para poder lograr la realización de las tareas y el cumplimiento de los planes de producción.

**Etapas III: Propuesta evaluación e implantación de las soluciones potenciales**

**Paso 7: Análisis y evaluación de las posibles soluciones.**

**Tarea 15: Selección de alternativas de soluciones**

En la reunión realizada con el equipo de trabajo a través de la tormenta de ideas se generaron las siguientes soluciones:

**Deficiencia:** Los operarios de sacrificio que laboran en el área de caldera se quejan de fatiga física porque la caldera en ocasiones no funciona por falta de combustible y ellos deben realizar la operación de pelado, manualmente.

1. Contratar un mecánico especializado para colocarle una resistencia a la máquina, con el objetivo de que esta funcione con corriente y además conectarla a los paneles solares de la empresa para que los mismos ayuden a reducir el consumo de electricidad.

Deficiencia: El operario que trabaja en la nevera almacén no posee los medios de protección necesarios.

2. Comprar los medios de protección que necesita el trabajador de la nevera almacén.

Deficiencia: Bajo índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada al salario y estimulación, condiciones de trabajo, y condiciones de bienestar.

3. Establecer incentivos y reconocimiento morales a los trabajadores en la asamblea sindical y establecer vínculo con las unidades gastronómicas del MININT para ofrecer reservaciones a los trabajadores más destacados.

Deficiencia: En cuanto a las condiciones de trabajo, algunos consideran que tienen que trabajar en condiciones incómodas

4. Se debe capacitar a los trabajadores para que los mismos adopten posturas adecuadas en su puesto de trabajo.

Deficiencia: En cuanto a las condiciones de bienestar, la mayoría calificó como malas a las condiciones de transportación de la empresa, ya que la misma no les brinda transporte a sus trabajadores

5. Hacer un convenio con la Empresa Provincial de Transporte con el fin de garantizar un medio de transportación para los trabajadores.

Deficiencia: La distribución en planta no está coherente con la producción pues el recorrido que se hace no es lineal.

6. Hacer una nueva distribución en planta (ver en el anexo 8)

Deficiencia: Los operarios de sacrificio específicamente los del área de desviscerado no cuentan con medios de trabajo necesarios (cuchillos y limas) para que la realización de su tarea se cumpla con calidad.

7. Comprar cuchillos y limas que satisfagan las necesidades de los operarios del área de desviscerado.

Deficiencia: No se cumple el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo, pues los operarios tienen que darle mantenimiento ellos mismos a los cuchillos que utilizan en sus tareas.

8. Incluir dentro de las funciones del Jefe de brigada: verificar que se cumpla el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo.

Deficiencia: La entidad no cuenta con un puesto médico para caso de emergencia.

9. Contratar a un médico (MGI) y habilitar un local que se pueda utilizar como puesto médico para los primeros auxilios en caso de emergencia.

Deficiencia: Existen problemas con la disciplina laboral.

10. Aplicar medidas disciplinarias para los trabajadores que incumplan con el horario de entrada y salida de la entidad. Además, proporcionarles la transportación diaria a los trabajadores para evitar las llegadas tardes injustificadas.

Deficiencia: En el balance carga-capacidad se llegó a la conclusión de que en el caso de la caldera los dos trabajadores no son suficientes para alcanzar el plan, por lo tanto, se necesita el apoyo de otro trabajador para poder lograrlo.

11. Se propone que uno de los trabajadores de electronecrosis, que solo tiene un 73 % de utilización apoye el trabajo que se realiza en el área de caldera, transportando al animal luego de haber pasado por electronecrosis hacia la caldera, con el objetivo de disminuir la carga de los dos trabajadores de esta área y así estos puedan aumentar su capacidad de trabajo.

Deficiencia: Para la inspección de vísceras el trabajador que labora no es suficiente para cumplir el plan, se necesita un 4% más de ayuda de otros trabajadores

12. Se propone que uno de los trabajadores del área de desviscerado que solo tiene un por ciento de utilización de un 50 % apoye al médico veterinario del área de inspección de vísceras para compensar el 4 % más de ayuda que necesita este para la realización de sus tareas.

Deficiencia: El método de trabajo presenta deficiencias ya que la máquina (caldera) solo aprovecha el 57,9 % por lo que se puede perfeccionar para aumentar la productividad de esta área.

13. Mejorar el método de trabajo del puesto de caldera, la mejora consta de la siguiente manera:

En el método mejorado los principales cambios son:

1. Un operario de electronecrosis se encargará de transportar las unidades hacia el puesto de caldera.
2. Garantizar que cuando termine la primera producción ya estén las siguientes unidades para evitar que se detenga la máquina.
3. La operación donde se traslada los animales era realizada por los dos operarios de caldera y estos se tardaban 3 minutos, en la mejora del método este traslado lo realizará un operario de electronecrosis, por tanto, ahora tardará 6 minutos en realizar esta operación.

Con la descripción del nuevo método de trabajo, se decide realizar un nuevo diagrama de actividades múltiples (figura 2.7)

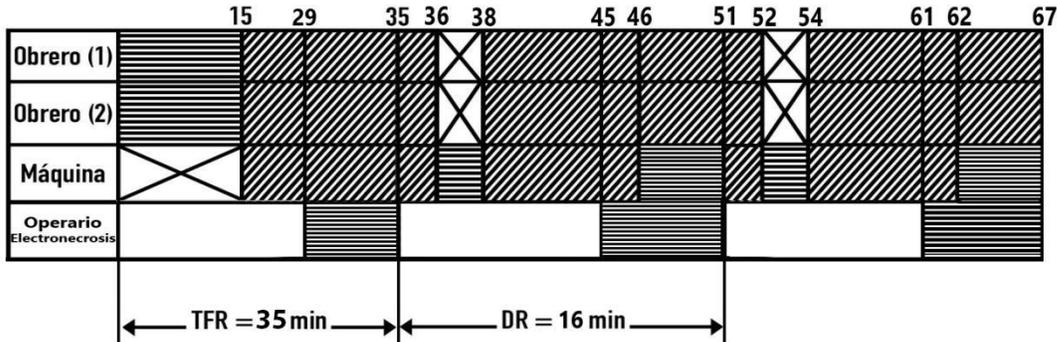


Figura 2.7: Diagrama de actividades múltiples

Para el cálculo del número de rondas:

$$Nr = \frac{JL - TDNP - TFR}{DR}$$

$$Nr = \frac{\frac{480min}{Jl} - \frac{30min}{Jl} - \frac{50min}{Jl}}{\frac{16min}{R}} = \frac{25R}{Jl}$$

Para el cálculo del volumen de producción:

$$Vp = Vpr \times Nr + Vpfr$$

$$Vp = \frac{400Kg}{R} \times \frac{25R}{Jl}$$

$$Vp = \frac{10000Kg}{Jl}$$

Para el cálculo de la productividad:

$$Pt_2 = \frac{Vp}{Nr}$$

$$Pt_2 = \frac{10000 \frac{Kg}{Jl}}{11 trab} = 909 \frac{Kg}{Jl} * trab$$

Luego de haber realizado la mejora del método se procede a calcular el incremento de la productividad.

Dónde:

$\Delta Pt$ : incremento de la productividad

$Pt_1$ : productividad calculada antes de la mejora del método de trabajo

$Pt_2$ : productividad calculada después de la mejora del método de trabajo

$$\Delta p_t = \frac{p_{t2} - p_{t1}}{p_{t1}} \cdot 100 = \frac{909 - 763.3}{763.3} \cdot 100 = 19.08\%$$

Con la propuesta de la mejora del método de trabajo se incrementa la productividad en un 19.08 % y además se logra cumplir con lo planificado.

Paso 8: Implementación de las soluciones

Tarea 16: Elaboración e implementación del plan de acción

Se elaboró el plan de acción para implementar las soluciones propuestas por cada deficiencia encontrada en los elementos de la OT analizados (ver anexo 9)

## **CONCLUSIONES**

Una vez finalizada la presente investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. Con la revisión y consulta de literaturas especializadas se realizó la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, donde se evidenció la importancia que tiene la OT en el mejoramiento de la productividad de las empresas.
2. Se realizó un análisis metodológico donde se consideró que el procedimiento más adecuado para la realización del estudio de OT era el de Menéndez La Rosa (2018), pues abarca todo los elementos de la organización del trabajo, además permite la mejora de la misma e integra de manera general los demás procedimientos analizados.
3. Se aplicó el procedimiento seleccionado donde se realizó primeramente una caracterización de la UEB Producciones Varias y se detectó que el área objeto de estudio Matadero era la que más problemas presentaba, por tanto, era la que se debía estudiar.
4. Del diagnóstico realizado se detectó que los principales problemas estaban en las deficiencias del método de trabajo, específicamente del puesto de caldera, en el bajo índice de satisfacción laboral que mostraban los trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo, la estimulación moral y material y las condiciones de bienestar, en las pérdidas de tiempo por causas de interrupciones técnicas organizativas y las interrupciones por problemas de disciplina laboral. Y, además, existen dificultades con la normación del trabajo. Por tanto, se propusieron varias acciones para darle solución a estas deficiencias.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta las conclusiones emitidas, se recomienda lo siguiente:

1. Realizar estudios de Organización de Trabajo en otras áreas de la empresa, como por ejemplo en las áreas administrativas.
2. Realizar estudios a otras esferas de los Recursos Humanos para mejorar la productividad de la empresa.
3. Llevar a cabo el plan de acción propuesto para lograr solucionar las deficiencias que fueron diagnosticadas.
4. Dar a conocer los resultados obtenidos a todos los trabajadores del centro mediante las diferentes vías de comunicación institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, Luis F(2010).Perfeccionamiento de la Gestión de recursos Humanos (GRH) en las organizaciones .Hacia la Gestión integrada al Capital Humano; Universidad de Holguín ,Cuba
2. Álvarez Santos, Lilisbeth (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba
3. Aguilera Millet, Dania (2011). Procedimiento para el estudio y mejora de la organización del trabajo. Aplicación en la Dirección Municipal de la Vivienda de Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
4. Aduana Mondragón, Alma, García Mata, Epifanio, Chávez Gutiérrez, Erika (2017).Modelos de Gestión de Recursos Humanos.Vol.4, No.8. Boletín Científico TEPEXIC. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. <http://www.uaeh.edu.mx/>
5. Bermejo Salomón, Marianela (2014). Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la sucursal TRANSTUR.S.A, Santiago de Cuba. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
6. Chiavenato, Idalberto (2006).Introducción a la Teoría General de la administración. Séptima Edición.
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto Ley 281.Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
8. Colectivo de autores (2008) .Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Tomo 2. Editorial Félix Varela. La Habana
9. Cuestas Santos, Armando (2010).Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.

10. Cuestas Santos, Armando (2013). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del conocimiento en la Empresa. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.
11. Cervera Cruz, Esperanza (2017). Estudio de la organización del trabajo en la UEB Producciones Especiales de la EPPA VC. Tesis en opción a Título Académico de Master en Ingeniería Industrial Mención Recursos humanos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
12. De Miguel Guzmán, Margarita (2006) Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba
13. De Miguel Guzmán, Margarita (2000), Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Temas de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
14. Díaz Marante, Omarys (2017). Metodología para la realización de un estudio de Organización del Trabajo en Investigación-Desarrollo del Centro de Inmunología Molecular. La Habana, Cuba.
15. García de Hurtado, María, Leal, Martin, (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recursos humanos a capital intelectual. Omnia. Vol. 3, 14, núm. 3.
16. García Álvarez, Carmen, Basnuevo Andreu, Yanet (2008). Procedimiento para la mejora continua de la organización del trabajo. Monografía. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad de La Habana, Cuba.
17. Hechavarría Leyva, Yoel (2013). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto Internacional "Frank País" de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
18. Infantes Gutiérrez, María Cristina, González Madlum, Clara (2012). Estudio de la Organización del Trabajo en puesto de trabajo seleccionado. El caso de una agencia de viaje. Vol 5, No.12. <http://www.eumed.net/>

19. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 26/06. Reglamento general sobre la Organización del Trabajo. <http://www.gacetaoficial.cu/>
20. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Decreto Ley No.281/ 2007. Reglamento general sobre la Organización del Trabajo. <http://www.gacetaoficial.cu/>.
21. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Ley 116/2013. Código de Trabajo. Capítulo VIII: Organización y normación del Trabajo. Disposiciones generales
22. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.114/2019. Formas y Sistemas de Pago. <http://www.gacetaoficial.cu/>
23. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9/2008. Trabajo y seguridad social. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
24. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.17/2014. Trabajo y seguridad social. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
25. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.36/2010. Trabajo y seguridad social. <http://www.cubasindical.blogspot.com/>.
26. Ministerio de Trabajo e inmigración .Nuevas formas de Organización del Trabajo. Instituto Nacional e Higiene en el trabajo.
27. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Decreto No.326/2014, Reglamento del Código de Trabajo.
28. Moya Guerra, Mayda, Capetillo Martínez, Katia, García, Carmen Emilia (2008). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo y la determinación de la norma de servicio de los dependientes en áreas de cafetería y mesa buffet en Hoteles. XIV Convención científica de Ingeniería y Arquitectura. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad de La Habana, Cuba.
29. Morales Cartaya, Alfredo (2004). Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos. No. 1, Vol. 135.La Habana, Cuba.
30. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba.

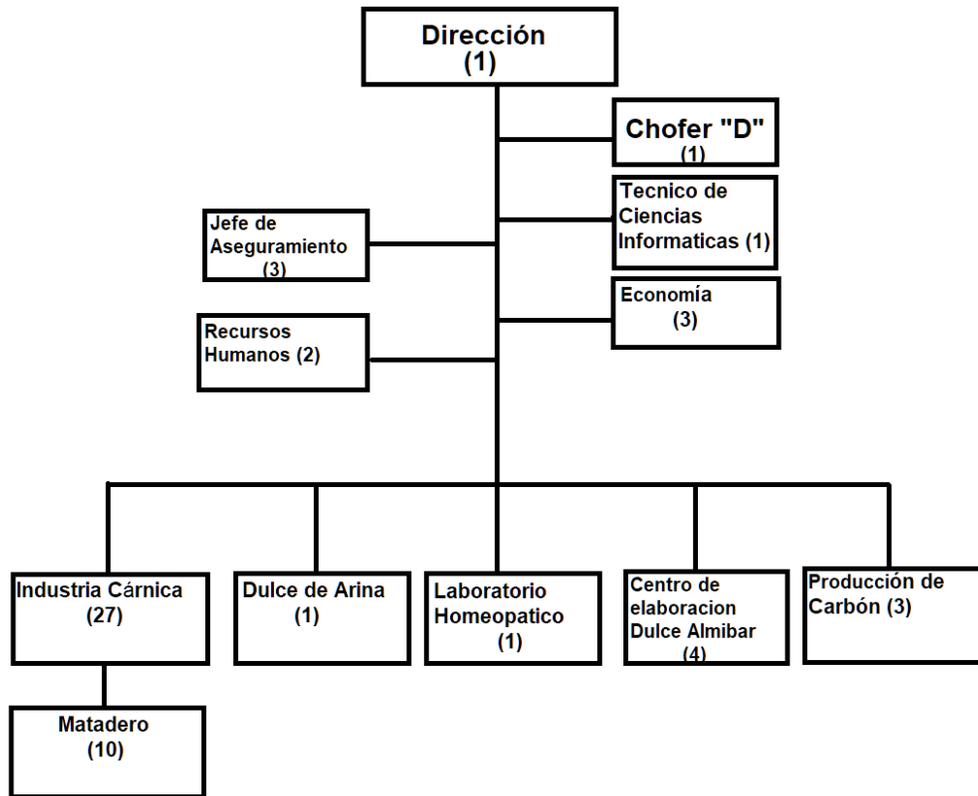
31. Marrero Fornaris, Clara, Velázquez Zaldívar, Reynaldo, Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). Temas de la actual Gestión de los Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
32. Menéndez la Rosa, Ismary (2018). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Aplicación en el Hotel Los corales Santiago de Cuba. Tesis en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
33. Nieves Julbe, Any Flor (2008). La organización de 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. Holguín, Cuba.
34. Nieves Julbe, Any Flor (2008). La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
35. Nuñez Cruz, Carlos Rafael (2018). Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción. Caso Unidad Empresarial de Base Asfalto. Tesis presentada en opción del título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
36. Oficina Nacional de Normalización (2007) Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano: 3000, 3001 y 3002. Editorial Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba
37. Oficina Internacional de Normalización (2018) .Norma ISO 45001. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
38. Pérez Pérez, Susana (2010). Diseño y aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Dulcería Adely. Tesis en opción del título académico de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
39. Pérez Fernández, Damaysis Ramona, Curbelo Hernández, Mario Alberto, Pérez de Armas, Marle (2012). Procedimiento para el mejoramiento de la

Organización del Trabajo en procesos básicos de Empresas cubanas. Artículo. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba.

40. Peña Roche, Daylín (2018). Estudio de organización del trabajo en el Taller de soluciones técnicas de COPEXTEL Moa. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
41. Perdomo Quiñones, Indira (2012). Perfeccionamiento de la Gestión de Los Recursos Humanos en la Empresa CANEC.S.A.Sucursal. Tesis de Diploma presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
42. Partido Comunista de Cuba (2016). 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución.
43. Revista Cubana de análisis de coyuntura (2011). Universidad Central de Venezuela. Vol. XVIII, núm. 1, enero-junio
44. Rigol Madrazo, Lourdes (2013). Estudio de organización del trabajo. Procedimiento propuesto para las empresas cubanas. Primer taller nacional de Ingeniería industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.

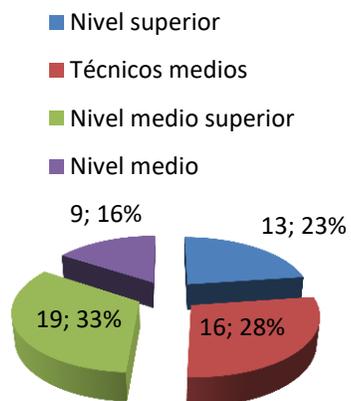
# ANEXOS

## Anexo 1 Organigrama de la UEB Producciones Varias

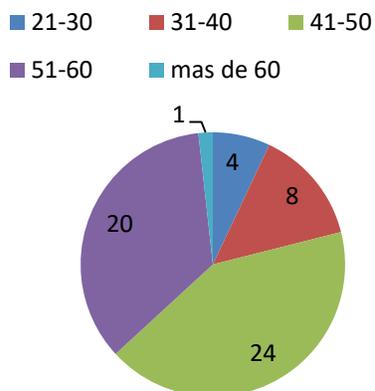


## Anexo 2: Caracterización de los Recursos Humanos

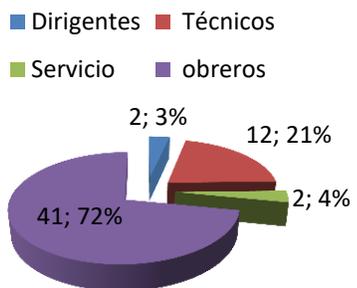
### Nivel Educativo



### Edades

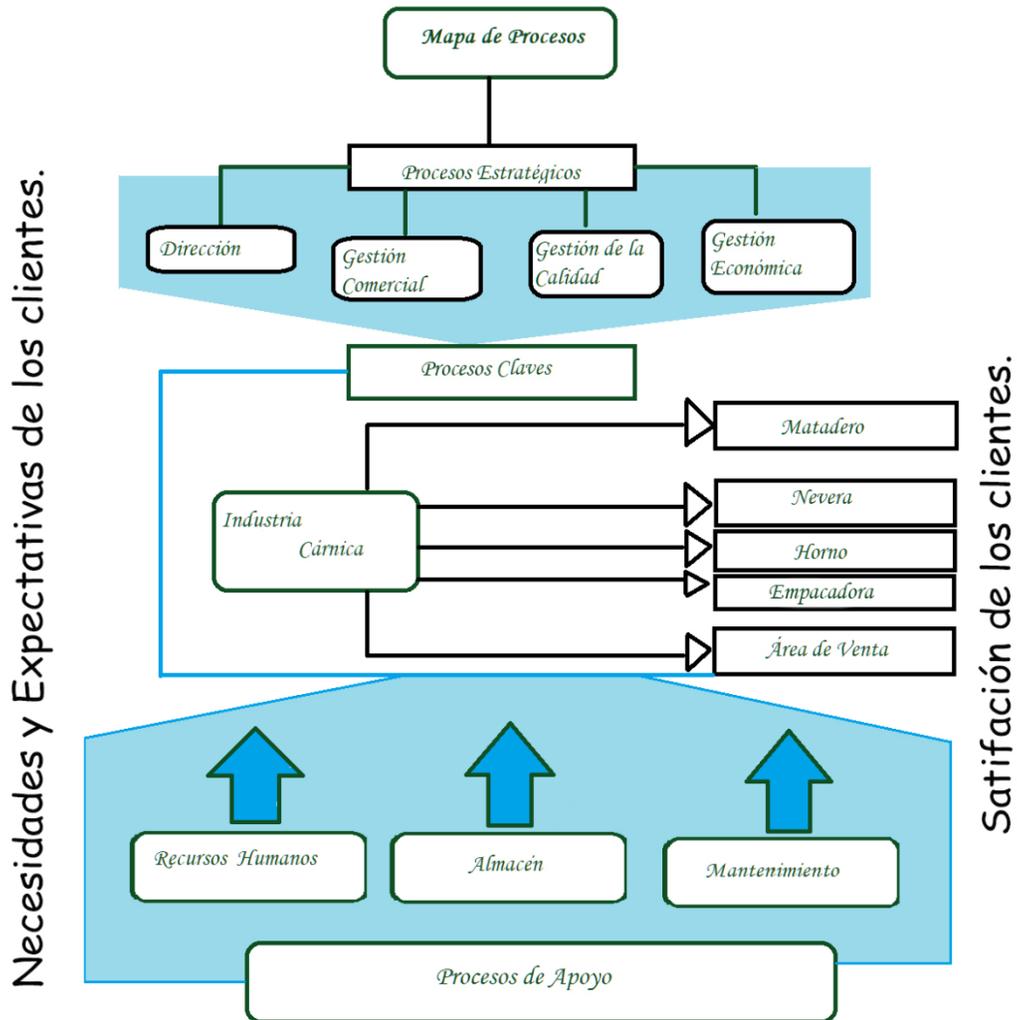


### Categorías ocupacionales



Anexo: 3

Mapa de procesos organizacionales de la UEB Producciones Varias



**Anexo: 4****Lista de comprobación para el análisis de la división y cooperación del trabajo****Fuente: Menéndez la Rosa (2018)**

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		
No.	Cuestiones	Si	No
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: 5**

**Resultados de la encuesta aplicada para conocer el índice la satisfacción laboral y los principales problemas en las condiciones de trabajo**

**Fuente: Almaguer Ortiz (2010)**

En las siguientes preguntas, responda el grado de la satisfacción laboral que usted posee	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dimensiones	ISL
	<b>2. La naturaleza y contenido de trabajo</b>										
3.Considera atractivo el trabajo que realiza	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3,555555556	
4.Considera variado el trabajo que realiza	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	
5.Está bien definido su contenido de trabajo (objetivos, funciones, tareas)	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4,333333333	
6.Considera importante el trabajo que realiza	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,666666667	
7.El trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2,333333333	
8.Le gusta el trabajo que realiza	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3,777777778	
<b>3. Las normativas, valores y costumbres</b>										<b>3,833333333</b>	
9.Las normas en el departamento y la empresa son excesivas	3	4	3	4	2	2	2	4	4	3,111111111	
10.Sabe cuáles son los valores de la organización	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3,111111111	
11.Los valores de mi departamento y mi empresa están acordes a mi persona	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4,555555556	
12.Las costumbres están acordes a mis valores	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4,555555556	
<b>4. El salario y la estimulación</b>										<b>3,031746032</b>	
13.El salario satisface las necesidades básicas	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2,555555556	
14.Los incentivos que recibe satisfacen sus necesidades básicas	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	
15.El salario y los incentivos que recibe están acordes con los conocimientos que posee	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2,888888889	
16.Considera justo el sistema de estimulación establecido	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3,444444444	
17.Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	

18.La organización del sistema de estimulación está bien definido y es de conocimiento de todos	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,666666667
19.Cuando hago un trabajo destacado me reconocen ante mis compañeros	5	3	3	2	2	2	1	3	3	2,666666667
<b>5. Condiciones de trabajo</b>										<b>3,12962963</b>
20.Poseo los medios necesarios para realizar mi trabajo	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3,111111111
21.Mi área de trabajo permanece limpia y ordenada	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4,333333333
22.Desarrollo mi trabajo en condiciones incomodas que me producen mucha fatiga	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2,666666667
23.Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2,555555556
24.Tengo dificultades con el vestuario de trabajo	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3,666666667
25.¿Existen condiciones ambientales que puedan afectar su salud?	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2,444444444
<b>6. Condiciones de bienestar</b>										<b>2,796296296</b>
26.Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) le satisfacen	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3,333333333
27.Le satisface el horario de trabajo	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4,444444444
28.La Empresa propicia buenas condiciones de transportación	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1,444444444
29.El servicio de alimentación es bueno	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3,888888889
30.Los servicios de salud se garantizan por la entidad	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
31.Se realizan y estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1,666666667
<b>7. Aspectos socio-psicológicos</b>										<b>3,911111111</b>
32. El trabajo en grupo y sus directivos. La Comunicación	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4,111111111
33.Las relaciones entre los trabajadores es buena	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3,555555556
34.Las relaciones entre los jefes y directivos de la Empresa es buena	3	4	4	4	4	5	5	3		4
35.Las relaciones entre los jefes, directivos y los trabajadores son buenas	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,777777778
36.Mi jefe inmediato superior se preocupa por mis problemas personales	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4,111111111

**Anexo 6: Lista de comprobación para el análisis de la organización y servicio al puesto de trabajo.**

**Fuente: Menéndez la Rosa (2018)**

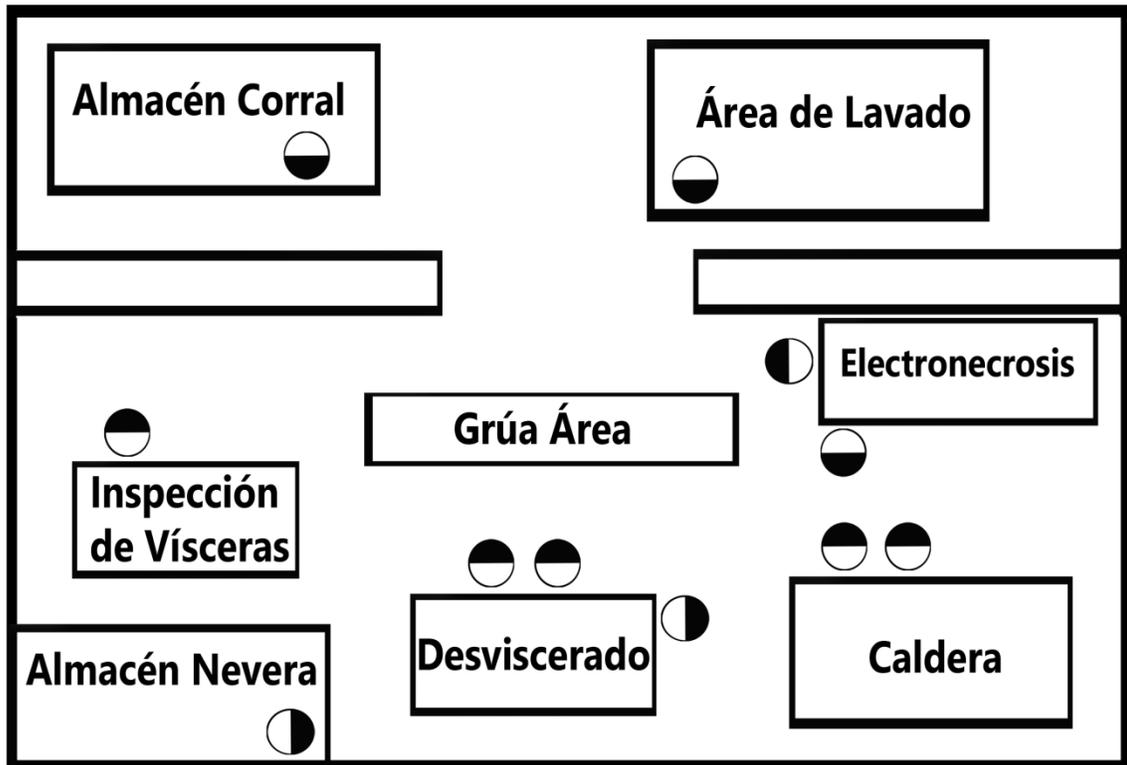
No.	Cuestiones	Si	No
16.	Existe correspondencia entre la clasificación del puesto y el tipo de proceso al que pertenece.		
17.	La llegada de las herramientas y materiales de trabajo se realiza en tiempo para comenzar la jornada laboral		
18.	Los trabajadores posee todos los medios de trabajo necesarios para realizar su tarea con la máxima calidad		
19.	El equipamiento que se utiliza para realizar los traslados es adecuado		
20.	Los puestos de trabajo cuenta con sus instrucciones de trabajo		
No.	Cuestiones	Si	No
21.	Se cumple con el plan de mantenimiento de los medios de trabajo		
22.	La entidad posee un puesto médico en caso de urgencia		
23.	Los trabajadores poseen los medios de protección necesarios para la ejecución de su tarea		
24.	Los trabajadores cuentan con un baño sanitario cerca a su puesto de trabajo		
25.	Se emplea siempre la impulsión para realizar los traslados		
26.	El ritmo de trabajo es fácil y natural.		
27.	Existe un sitio fijo y definido para todas las herramientas y materiales		
28.	Las herramientas, materiales y controles están situados cerca y enfrente del trabajador		
29.	Los materiales y herramientas están situados de acuerdo al orden de los movimientos		
30.	Las herramientas y materiales son organizados antes de comenzar el trabajo		

## Anexo: 7 Examen crítico para mejorar el método de trabajo

¿Qué se hace?	Se transportan las unidades de ganado para la operación de desviscerado	¿Por qué se hace?	Porque es necesario para continuar el proceso
		¿Qué otra cosa debería hacerse?	-
		¿Qué debería hacerse?	-
¿Dónde se hace?	En el puesto de caldera	¿Por qué se hace allí?	Porque es el lugar donde está instalada la caldera
		¿En qué otro lugar podría hacerse?	-
		¿Dónde debería hacerse?	En el mismo lugar
¿Cuándo se hace?	Luego de pelar las unidades de ganado	¿Por qué se hace entonces?	Porque hay que esperar que estén peladas para llevarlos al área de desviscerado
		¿Cuándo podría hacerse?	-
		¿Cuándo debería hacerse?	En ese mismo momento
¿Quién lo hace?	Los dos obreros del puesto	¿Por qué lo hace esa persona?	Porque son los operarios del puesto y no hay asignado un ayudante para eso
		¿Quién debería hacerlo?	Podría emplearse algún ayudante pero aumentaría la plantilla del área o podría hacerlo uno de los dos obreros mientras el otro supervisa el puesto.
		¿Qué otra persona podría hacerlo?	Un ayudante o uno de los dos obreros (no los dos obreros)
¿Cómo se hace?	Los obreros cuando la máquina termina de pelar las unidades las	¿Por qué se hace de ese modo?	Porque los obreros esperan que estén listas las unidades para llevarlas a la próxima operación
		¿De qué otro modo podría hacerse?	Un obrero puede supervisar la caldera mientras el otro puede

	retiran y luego van a buscar más unidades al área anterior.		dedicarse a transportar las unidades en la grúa aérea.
		¿Cómo debería hacerse?	Un obrero puede supervisar la caldera mientras el otro puede dedicarse a transportar las unidades en la grúa aérea.

Anexo 8: Propuesta de nuevo diagrama en planta



### Anexo: 9 Plan de acción

Elemento	Deficiencia	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha cumplimiento	Recursos
División y cooperación del trabajo Organización y servicio al puesto de trabajo Normación del trabajo	Los operarios que laboran en el área de caldera se quejan de fatiga física porque la caldera en ocasiones no funciona por falta de combustible y ellos deben realizar la operación de pelado, manualmente	Contratar un mecánico especializado para colocarle una resistencia a la máquina, con el objetivo de que esta funcione con corriente	Jefe de Recursos Humanos junto a Inversionista de la empresa	8/2020	10/2019	Humanos Financieros Materiales
	El operario que trabaja en la nevera almacén no posee los medios de protección necesarios	Comprar medios de protección necesarios	Jefe de aseguramiento	8/2020	9/2020	Financieros
	La distribución en planta no está coherente con la producción pues el recorrido que se hace no es lineal	Hacer un nuevo diagrama en planta	Dirección de la UEB	9/2020	10/2020	Financieros Humanos
	Los operarios específicamente los del área de desviscerado no cuentan con medios de trabajo necesarios (cuchillos y limas)	comprar cuchillos y limas que satisfagan las necesidades de los operarios	Jefe de aseguramiento	8/2020	9/2020	Financieros
Condiciones de trabajo y organización de los salarios Organización y servicio al puesto	Bajo índice de satisfacción laboral en la dimensión esencial vinculada al salario y estimulación, condiciones de trabajo, y condiciones de bienestar.	Establecer incentivos y reconocimiento morales a los trabajadores en la asamblea sindical y establecer vínculo con las unidades gastronómicas del MININT	Jefe de Recursos Humanos	8/2020	Permanente	Humanos

de trabajo		para ofrecer reservaciones a los trabajadores más destacados				
Normación del trabajo		Se deben instruir a los trabajadores para que los mismos adopten posturas adecuadas en su puesto de trabajo	Especialista de Seguridad y salud en el trabajo	8/2020	8/2020	Humanos
		Realizar convenio con la Empresa Provincial de Transporte con el fin de garantizar un medio de transportación para los trabajadores.	Jefe de aseguramiento	8/2020	-----	Financieros
Organización y servicio al puesto de trabajo	No se cumple el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo	Incluir dentro las funciones del Jefe de brigada: verificar que se cumpla el plan de mantenimiento y conservación de los medios de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos	8/2020	Permanente	Humanos
	La entidad no cuenta con un puesto médico para caso de emergencia.	Contratar a un médico (MGI) y habilitar un local que se pueda utilizar como puesto médico	Jefe de Recursos Humano	9/2020	10/2020	Humanos Materiales

Disciplina Laboral	Existen problemas con la disciplina laboral	Aplicar medidas disciplinarias para los trabajadores que incumplan con el horario de entrada y salida de la entidad	Jefe de Recursos Humanos	8/2020	Permanente	Humanos
Normación del trabajo						
Métodos y procedimientos de trabajo	El método de trabajo presenta deficiencias ya que la máquina (caldera) solo aprovecha el 57,9 % del tiempo de trabajo	Mejora del método de trabajo	Jefe de brigada	8/2020	8/2020	Humanos
Normación del Trabajo	En el caso de la caldera los dos trabajadores no son suficientes para alcanzar el plan por lo tanto se necesita el apoyo de otro trabajador para poder lograrlo	Se propone que uno de los trabajadores de electronecrosis que tiene un porcentaje de utilización de solo un 73 % apoye el trabajo que se realiza en esta área	Jefe de Brigada	8/2020	8/2020	Humanos
Normación del trabajo	Para la inspección de vísceras el trabajador que labora no es suficiente para cumplir el plan, se necesita un 4% más de ayuda de otros trabajadores	Se propone que uno de los trabajadores del área de desviscerado que solo tiene un porcentaje de utilización de un 50 % apoye al médico veterinario del área de inspección de vísceras	Jefe de brigada	8/2020	8/2020	Humanos