Universidad de Cienfuegos

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis de diploma

Título: Procedimiento para la mejora en la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos

Autora: Dayana de la Caridad Alonso Muñoz

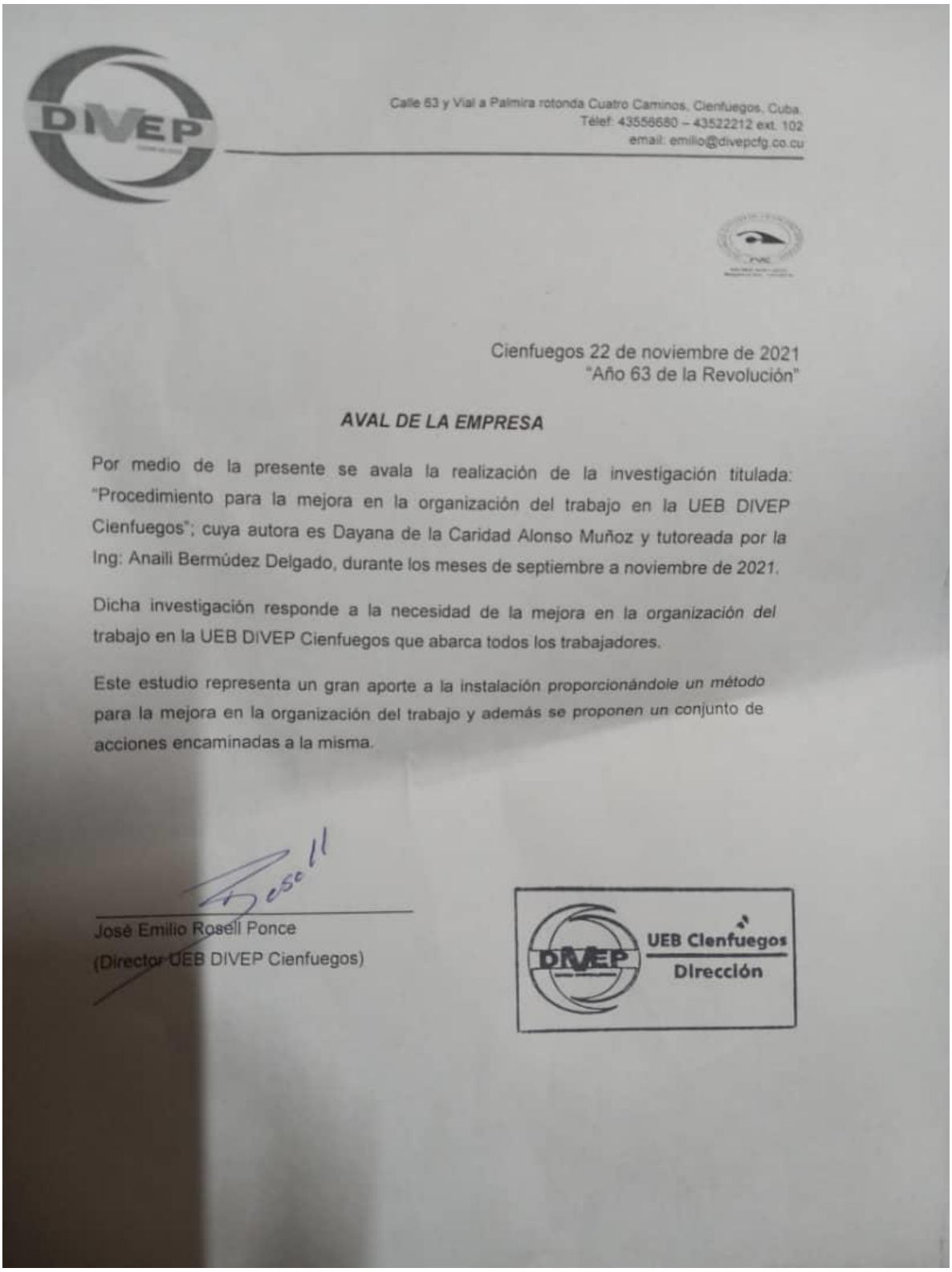
Tutora: Ing. Anaili Bermúdez Delgado

Oponente: MSc. Mario Curbelo Hernández

Cienfuegos

2020

Aval de la Empresa



Calle 63 y Vial a Palmira rotonda Cuatro Caminos, Cienfuegos, Cuba.
Téléf: 43556680 – 43522212 ext. 102
email: emilio@divepcfg.co.cu

Cienfuegos 22 de noviembre de 2021
"Año 63 de la Revolución"

AVAL DE LA EMPRESA

Por medio de la presente se avala la realización de la investigación titulada: "Procedimiento para la mejora en la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos"; cuya autora es Dayana de la Caridad Alonso Muñoz y tutoreada por la Ing: Anaili Bermúdez Delgado, durante los meses de septiembre a noviembre de 2021.

Dicha investigación responde a la necesidad de la mejora en la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos que abarca todos los trabajadores.

Este estudio representa un gran aporte a la instalación proporcionándole un método para la mejora en la organización del trabajo y además se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la misma.

José Emilio Rosell Ponce
(Director UEB DIVEP Cienfuegos)

UEB Cienfuegos
Dirección

Pensamiento

El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y organización.

J.P. Sergent

Dedicatoria

Dedicatoria

A mi mamá, mi inspiración fuerza y apoyo porque durante toda mi vida me ha brindado su cariño, comprensión y me ha inculcado la perseverancia y el optimismo ante todas mis metas.

A mi hermano por ser un gran ejemplo para mí y estar conmigo en todo momento.

A dios y a toda mi familia por el apoyo brindado.

A mi tutora Anailí Bermúdez Delgado por la excelente persona que es y saber guiarme con mucha paciencia y dedicación por sobre todo mostrarme sus conocimientos.

Agradecimientos

Agradecimientos

Este proyecto representa el esfuerzo durante muchos años de entrega y estudio constante en mi carrera.

A mi madre por siempre estar presente y ser mi guía, por ser mi fuente de inspiración a lo largo de mi vida y este proyecto.

A mis compañeros de aula por estar siempre unidos en el estudio y dedicación y el apoyo durante la investigación.

A Anaili Bermúdez Delgado por ser el motor impulsor en este proyecto y dedicarme su tiempo, perseverancia e inteligencia.

A toda mi familia, en especial mi abuelo y hermano.

A mi amiga Yohanet por ser tan especial y ayudarme durante la investigación.

Resumen

Resumen

La presente investigación se desarrolla en la UEB DIVEP Cienfuegos, con el objetivo de mejorar la organización del trabajo en la empresa, a partir de la aplicación de un procedimiento, que contribuya al incremento de la productividad y el cumplimiento de los planes de producción. En el estudio se utilizan entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos, técnicas de mapeo de procesos, balance de procesos, entre otras.

Como resultados fundamentales se identifican y analizan las principales deficiencias en materia de organización del trabajo a nivel de UEB. Se proponen acciones de mejora que contribuyen al incremento de la productividad del trabajo y se evalúa su impacto en los indicadores económicos.

Se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

Palabras claves: Organización del trabajo, productividad, mejora de procesos.

Summary

Summary

The present investigation is developed in the UEB DIVEP Cienfuegos, with the objective of improving the organization of the work in the company, starting from the application of a procedure that contributes to the increment of the productivity and the execution of the production plans. In the study interviews are used, direct observations, revision of documents, technical of mapeo of processes, balance of processes, among others.

As fundamental results they are identified and they analyze the main deficiencies as regards organization from the work to level of UEB. They intend actions of improvement that they contribute to the increment of the productivity of the work and their impact is evaluated in the economic indicators.

The conclusions and recommendations of the study are exposed that allow to define an appropriate pursuit road to give continuity to the thematic one developed in the investigation.

Key words: Organization of the work, productivity, improvement of processes.

Índice

Índice

Resumen

Summary

Introducción 17

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial 21

1.1 Generalidades del proceso de Gestión del Capital Humano (GCH). 21

1.1.1 Estudio del Trabajo. 24

1.2 Productividad del Trabajo. 27

1.3 Organización del trabajo en procesos de servicio. 30

Conclusiones parciales del capitulo 35

Capítulo II: Procedimiento para la mejora del proceso de organización del trabajo en la Empresa Comercializadora DIVEP de Cienfuegos 37

2.1 Caracterización de la UEB DIVEP Cienfuegos. 37

2.1.1 Descripción de la UEB DIVEP Cienfuegos. 37

2.1.2 Estrategia de Capital Humano. 42

2.1.3 Sistemas de gestión 44

2.2 Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo. 46

2.1.1 Etapa I: Planificar. 47

2.1.2 Etapa II: Hacer 48

2.1.3 Etapa III: Verificar. 51

2.1.4 Etapa 4: Actuar. 52

Conclusiones parciales del Capítulo II 53

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado en la UEB DIVEP Cienfuegos. 55

3.1 Aplicación del procedimiento. 55

Etapa I: Planificar 55

Etapa II: Hacer 56

Conclusiones parciales del capítulo 60

Conclusiones generales..... 62

Recomendaciones

Bibliografía

Introducción

Introducción

La organización del trabajo engloba el conjunto de aspectos que determinan en un sentido amplio el trabajo a ejecutar, la forma de realizarlo y algunas de las condiciones en que se realiza. Son factores relacionados con la organización del trabajo aspectos como los sistemas de producción, el diseño de las tareas, la comunicación entre trabajadores, los estilos de mando, el contenido del trabajo, la capacidad de iniciativa y control, los niveles de carga y los ritmos (Winston García, 2018).

Mantener la organización en el lugar de trabajo es extremadamente importante para cualquier profesional para así aumentar la productividad y calidad, para ello es necesario la evaluación de todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.

A nivel internacional las empresas se encuentran en constante cambio, reorganizando paulatinamente el ambiente laboral dado que el fenómeno de la globalización ha generado un gran nivel de competencia internacional y las corporaciones que deseen ser exitosas y consolidar su posicionamiento en el mercado deberán ser innovadoras, diversas y flexibles; debido a que tanto los consumidores como los inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores y los equipos de trabajo.

En el caso de las empresas cubanas, muchas de ellas se encuentran en un proceso de perfeccionamiento, creando un compromiso en la dirección enfocado a la máxima eficiencia.

En el mundo empresarial es indispensable establecer procesos de mejora continua para sobrevivir y luchar por la supremacía en el mercado. Es importante para toda empresa el conocimiento de sus procesos y las exigencias de sus principales clientes, por lo que se deben adoptar herramientas, técnicas de diseño y metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de gestión de la producción de manera que combinen eficacia y eficiencia, es decir, que sean capaces de fabricar lo que demanda el mercado, al costo más bajo posible (Herrera Monterroso, 2019).

En Cuba la organización del trabajo tiene gran importancia por cuanto es parte integrante del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), de su comportamiento depende en gran medida el incremento de los volúmenes y calidad de la producción, a partir del aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción de las expectativas del cliente interno y externo (Salazar López, 2018).

Lo anterior se refleja en el Decreto Ley No. 252 del Consejo de Estado y Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, con vistas a desarrollar un Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), los mismos surgen debido a la falta de integración con la estrategia de la organización y con los procesos que conforman la actividad, así como la ausencia del enfoque de procesos en el trabajo de la Gestión del Capital Humano.

La actualización del Modelo Económico y Social Cubano es un proceso integral de perfeccionamiento de toda la sociedad y de manera especial de su sistema empresarial socialista, el cual continúa siendo la base fundamental del desarrollo económico de la nación, a fin de mantener las conquistas alcanzadas por la Revolución.

Divep. Cienfuegos a partir del 1ro de marzo de 1996 adquiere dicho nombre. Localizado en: Cuatro Caminos. Carretera a Rodas. En el mes de febrero de 2005 es oficializada por la resolución 186 con el nombre de: Empresa COMERCIALIZADORA SIME, DIVEP CIENFUEGOS

Los años posteriores a la aparición de Divep, constituyeron pasos de crecimiento discreto pero sistemático en las Ventas Totales, tanto en la Moneda Nacional, como en Divisas, sobre la base del aumento de la eficiencia en las Ventas y la diversificación de las ventas y servicios.

La UEB DIVEP Cienfuegos cuenta con un director general el cual es apoyado por un grupo de personas distribuidas en diferentes departamentos como son el grupo contable financiero, grupo del capital humano, grupo comercial y logística y servicios generales, además, de las oficinas comercial de servicios especializados, comercial ferretera y comercial cuatro caminos

La entidad no cuenta con un plan estratégico para la organización del trabajo. Además, no cuenta con documentación suficiente que identifique los procesos que realizan. No tienen un balance de carga - trabajo estructurado, no tienen un sistema de normación que los guie en el actuar. Todo esto se reúne en los aspectos relacionados con la organización del trabajo. Este es uno de las principales deficiencias identificadas en su banco de problemas y siendo de total interés para la empresa realizar mejoras en el proceso antes mencionado.

Lo anterior demuestra la necesidad de un estudio orientado a la mejora de la organización del trabajo en la UEB, constituyendo está la **situación problemática** de la investigación.

Para dar respuesta a la problemática anterior se formulan los siguientes **objetivos:**

Objetivo General: Mejorar la organización del trabajo en la empresa, a partir de la aplicación de un procedimiento, que contribuya al incremento de la productividad y la calidad del servicio en la UEB DIVEP Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

1. Construir un marco teórico referencial que permita explicar los principales aspectos que identifican la organización del trabajo en Cuba y su importancia en el contexto de la actualización del Modelo Económico y Social del país.
2. Definir y diagnosticar el procedimiento para la mejora en la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos.

En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico referencial que aborda aspectos relevantes relacionados con la organización del trabajo como subproceso de la Gestión de Capital Humano, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico.

En el **Capítulo II** se realiza la caracterización de la UEB DIVEP Cienfuegos. Se expone el procedimiento para el desarrollo de la investigación dado por (Rodríguez García y Urquiola Sánchez, 2010), que cuenta con un conjunto de pasos para realizar estudios sobre la organización del trabajo, permitiendo gestionar y mejorar de manera adecuada los procesos desde el punto de vista del estudio de métodos y la medición del trabajo, y su relación con la ergonomía.

En el **Capítulo III** se presentan los resultados derivados de la aplicación del procedimiento establecido y las acciones de mejora para la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos.

Capítulo I

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico, en el que se muestran elementos que sirven de base para la realización de la presente investigación, en especial los aspectos relacionados con la organización del trabajo como subproceso de la Gestión de Capital Humano, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico. En la figura 1.1 se presenta el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas desarrollados.

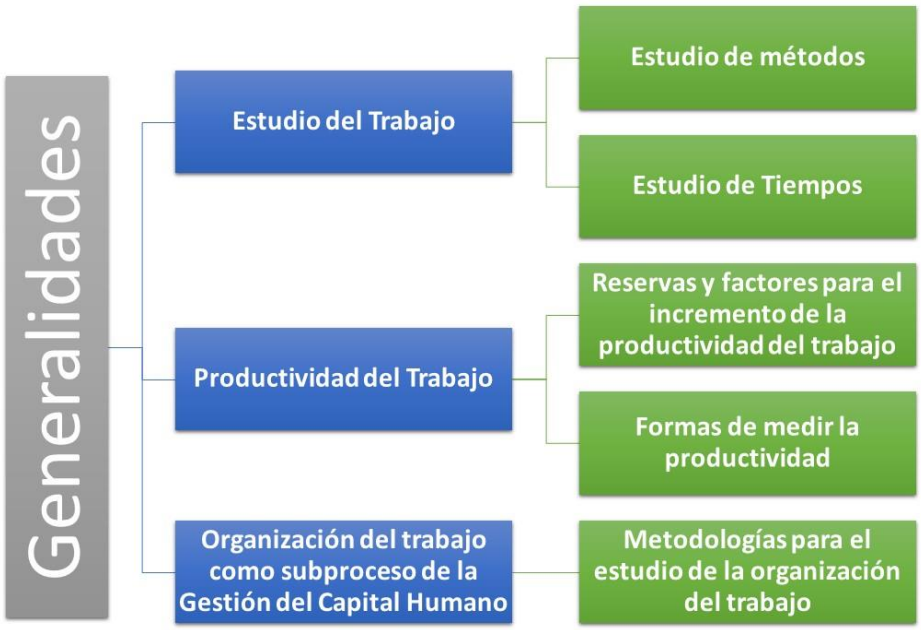


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Generalidades del proceso de Gestión del Capital Humano (GCH).

La gestión del capital humano es un campo de estudio e investigación considerado desde la economía, la estrategia y la gestión. Desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales.

Una óptima gestión del capital humano genera conocimiento, maximización y creación de recursos, y un personal dispuesto a crecer con la empresa, los tiempos actuales demandan el desarrollo tecnológico y mejores medios para desarrollar procesos, pero el hombre y su capacidad continúan siendo insustituibles (Riesco Villavicencio, 2019).

La gestión del capital humano o, como también se le dice, la administración del capital humano, logra transformar oportunidades empresariales para aumentar el compromiso laboral, la productividad y el valor que cada empleado le da a su lugar de trabajo, esto, claro está, lo hace directamente en las funciones administrativas ligadas al departamento de recursos humanos, esto implica la contratación de empleados, su próxima formación, las nóminas de pago, las compensaciones que éstos acarreen y, por último, la gestión de rendimiento.

La gestión del capital humano toma en cuenta al personal laboral como algo que va más allá del coste que amerita desarrollar en actividades empresariales. Los trabajadores son considerados como un activo empresarial sumamente esencial, con un valor que, con las observaciones y sugerencias necesarias, puede explotarse o maximizarse considerablemente, todo mediante una serie de estrategias de gestión e inversión, tal como se hace con cualquier otro activo en una empresa (Pérez, 2021).

Un ejemplo de capital humano para complementar el abordaje anterior, es que la gestión se refiere a la estrategia empresarial y a una serie de tecnologías modernas, todas empleadas para mejorar el control de calidad, el movimiento de los empleados y los beneficios en la empresa. Los recursos humanos, así como casa sistema de gestión, presentan algunos matices importantes que se deben explicar para así poder abordar ampliamente el tema. El matiz principal es el incremento exponencial del comercio electrónico en una empresa**,** mismo que lo convierte en un mecanismo laboral y de gestión del capital humano sumamente valioso (Torres Dusijin, 2019).

Ese matiz permite que las empresas tengan una sección de recursos humanos, mismo que le otorga funciones referentes al control de personal (contratación, cargos, presentación de informes y gestión de impuestos). Pero también tiene otras secciones, entre ellas, la gestión de talento humano, la cual hace referencia a las estrategias de conocimiento, oficios o trabajos que se van presentando a lo largo de la vida de las personas. Esto, incluye la capacitación de candidatos (aprendizaje desarrollo y rendimiento), así como su próxima contratación (Torres Dusijin, 2019) .

La importancia de este capital radica en saber reconocer el papel clave que juegan los trabajadores de una determinada área de trabajo en la realización de las tareas que les corresponden para el éxito de la empresa. Esto es importante porque, a pesar de todo, mientras mejores capacidades posean el equipo de trabajo, mejor será la calidad de actividades realizadas en la empresa, garantizando así la eficiencia en cada actividad, dejando una brecha abierta para cumplir los objetivos humanos en corto o mediano plazo.

Los recursos humanos en una empresa forman parte de la importancia laboral, no sólo para el reclutamiento de un equipo calificado, sino también para su adaptación y próxima capacitación para los miembros de la empresa. Mientras más capacitados se encuentren los trabajadores con los objetivos o metas de la empresa, mejor será su rendimiento laboral. Es precisamente por ese tema que las gestiones de los recursos humanos no pueden simplemente limitarse a las áreas administrativas, también deben crear climas laborales totalmente amenos, fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso total de todos los trabajadores (Pérez, 2021).

En Cuba a partir de la década de los noventa el proceso de Perfeccionamiento Empresarial incorpora un nuevo paradigma de gestión, el que es fortalecido en el año 2007 con el Decreto No. 281, Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Dicho decreto destaca la importancia que se le concede al factor humano con la incorporación del Subsistema de Capital Humano y su interrelación con el resto de los subsistemas.

Hoy el Sistema de Gestión del Capital Humano se integra orgánicamente al sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto 281 del 2007 y para las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se ha regulado por el Consejo de Estado el Decreto Ley 252 dictado por el Consejo de Ministros y se regula por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en sus disposiciones jurídicas, aunque actualmente no se certifica debido a que no existe una norma para este fin.

Los autores Tinoco Bernal y Soler Mantilla, (2011) encuadran dentro de los elementos que conforman el capital humano a los aspectos formativos, la experiencia y la cultura organizacional y el entorno, definiéndolo como un conjunto (Ver Figura 1.2).

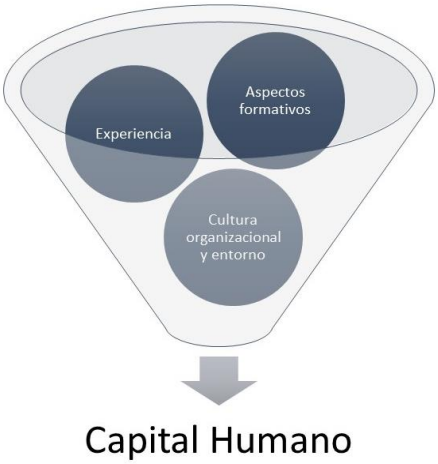


Figura 1.2: Capital Humano.

Fuente:(Tinoco Bernal y Soler Mantilla, 2011)**.**

La gestión del capital humano es fundamental para captar talentos con capacidad de demostrar un alto rendimiento, pero además de ello deben tratar de llevar una buena gestión de orientación, capacitación y retención.

1.1.1 Estudio del Trabajo.

El estudio del trabajo es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se esté realizando (Torrecilla García, 2019). Es examinar de qué manera se ésta realizando una actividad para reducir el trabajo innecesario o excesivo, o el uso antieconómico de recursos, y fijar el tiempo normal para la realización de esa actividad.

El estudio del trabajo es una evaluación sistemática de los métodos utilizados para la realización de actividades con el objetivo de optimizar la utilización eficaz de los recursos y de establecer estándares de rendimiento respecto a las actividades que se realizan. Como método sistemático comprende varias técnicas que se encargan del cumplimiento de objetivos específicos en pro del general que es una optimización de la productividad (Riesco Villavicencio, 2019).

Técnicas del estudio del trabajo.

El estudio del trabajo comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo.

ESTUDIO DE METODOS (EM): Es el registro y examen crítico de cómo se realizan actividades con el fin de mejorarlas.

LA MEDICIÓN DEL TRABAJO (MT): Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea.

El estudio de métodos, tiene fundamentalmente la finalidad de eliminar movimientos innecesarios y sustituir métodos malos por buenos. La medición de tiempos, busca reducir y eliminar tiempos improductivos. (Torrecilla García, 2019).

Tal como se puede observar en la figura 1.3 estas técnicas se interrelacionan entre sí y con el Estudio del Trabajo como un sistema en el que el Estudio de Métodos simplifica las tareas y establece métodos más económicos para efectuarlas y el Estudio de Tiempos determina el tiempo estándar que debe invertirse en la ejecución de las tareas, logrando así considerables mejoras en aras de un incremento significativo de la productividad.

Figura 1.3: Técnicas del Estudio del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo, de los procesos o flujos, así como de cargos, tarea u operación. Por otro lado, la medición del trabajo está relacionada con la investigación del gasto de tiempo durante la jornada laboral, vinculado a su aprovechamiento, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o servicio para ejecutar la tarea u operación.

Por consiguiente, el estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente relacionados entre sí. El primero se utiliza para reducir el contenido de trabajo de la tarea u operación, mientras que la segunda sirve sobre todo para investigar y reducir el consiguiente tiempo improductivo. De esta forma, se fijan las normas de tiempo de la operación cuando se efectúe en la forma perfeccionada ideada gracias al estudio de métodos. Mientras que la ingeniería de métodos nos indica la manera en que la tarea debe realizarse, el estudio de tiempos nos dice la duración normal de la tarea (Torrecilla García, 2019).

1.1.1.1 Estudio de métodos.

Según (Vera, 2017) la ingeniería de métodos se puede definir entonces como el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto, con vistas a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este se haga en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida, por lo tanto, el objetivo final de la ingeniería de métodos es el incremento en las utilidades de la empresa.

El Estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos es una de las más importantes técnicas del Estudio del Trabajo, que se basa en el registro y examen crítico sistemático de la metodología existente y proyectada utilizada para llevar a cabo un trabajo u operación. El objetivo fundamental del Estudio de Métodos es el aplicar métodos más sencillos y eficientes para de esta manera aumentar la productividad de cualquier sistema productivo (Salazar López, 2019).

Objetivos y beneficios de la aplicación del Estudio de Métodos.

Los objetivos principales de la Ingeniería de Métodos son aumentar la productividad y reducir el costo por unidad, permitiendo así que se logre la mayor producción de bienes para mayor número de personas. La capacidad para producir más con menos dará por resultado más trabajo para más personas durante un mayor número de horas por año.

Los beneficios de la aplicación de la Ingeniería de Métodos son:

- ✓ Minimizan el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- ✓ Conservan los recursos y minimizan los costos especificando los materiales. directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Efectúan la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de la energía.
- ✓ Proporcionan un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- ✓ Maximizan la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados o trabajadores.
- ✓ Realizan la producción considerando cada vez más la protección necesaria de las condiciones ambientales.
- ✓ Aplican un programa de administración según un alto nivel humano.

Procedimiento básico para el estudio de métodos El estudio de métodos comprende ocho etapas fundamentales: (Torrecilla García, 2019).

1- Seleccionar la tarea o proceso que se va a estudiar.
2- Registrar mediante la recopilación de datos o la observación directa.
3- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico.
4- Crear nuevos métodos alternativos al actual
5- Evaluar los resultados de diferentes soluciones.
6- Definir nuevos métodos y presentarlos a la dirección.
7- Implantar nuevos métodos y formar al personal para aplicarlos.
8- Controlar la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

1.1.1.2 Estudio de Tiempos.

El estudio de tiempo es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondiente a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida (Salazar López, 2019).

Una vez conocida la existencia de los tiempos improductivos y definidos las causas, se pueden tomar medidas para reducirlo. La medición del trabajo tiene ahí otra función más: además de resaltar la existencia del tiempo improductivo, también sirve para fijar tiempo tipo de ejecución del trabajo.

Esto evidencia que la medición del trabajo revela la naturaleza e importancia del tiempo improductivo, sea cual fuere su causa, a fin de eliminarlo, y fijar algunas normas de rendimiento que sólo se cumpliesen si se elimina todo el tiempo improductivo evitable y si el trabajo se ejecuta con el mejor método posible y personal idóneo por sus aptitudes y capacitación.

El estudio de tiempos da resultados favorables, pues es sistemático, tanto para ubicar el problema como para hallar las posibles soluciones, las etapas necesarias para desarrollar un estudio de tiempos se muestran en la figura 1.4 (Gwiazda, 2018)

Figura 1.4: Etapas del Estudio de Tiempos.

Fuente:(Gwiazda, 2018)

1.2 Productividad del Trabajo.

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma

influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones (Felsinger y Runza, 2002).

La productividad del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado y refleja que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo. El coeficiente entre la producción y el empleo de personal, también nos permite comparar el pasado con el presente y establecer objetivos para el futuro. Esto lo podemos lograr por medio del estudio de cambios en la utilización del trabajo, proyectando los requerimientos futuros de mano de obra, estableciendo la política de entrenamiento de recursos humanos, examinando los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluando los costos laborales, etc. La productividad total de los factores, en cambio, es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos. (Felsinger y Runza, 2002).

Por su parte, David Ricardo, quien planteó la teoría del valor, las ventajas absolutas y las ventajas comparativas, relacionó a la productividad con la competitividad de los países en el mercado internacional e incorporó la idea de los rendimientos decrecientes en el uso de los factores.

La productividad del trabajo se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, es un indicador de la eficiencia productiva; asimismo, la productividad también puede medirse en función del tiempo, mientras menos tiempo se emplee en obtener un producto determinado, se puede considerar que el sistema es más productivo (Baca Urbina, 2016).

La productividad determina la capacidad de un sistema productivo para elaborar los productos requeridos y el grado en que los recursos empleados en el proceso son aprovechados. Es uno de los indicadores de eficiencia que sirve de fundamento a los ritmos planificados de crecimiento del producto social global y del ingreso nacional, así mismo nos permite conocer el grado de eficiencia del proceso de producción o servicios en un periodo determinado (Nápoles Colina, 2017).

La productividad no es más que la efectividad de los gastos de trabajo y la cual solamente corresponde a la esfera de producción material, se aplica el trabajo vivo, por lo que no corresponde hablar de productividad de equipos, máquinas y la tierra.

La productividad del trabajo identifica el nivel de eficiencia del trabajo vivo, expresa la correlación entre los volúmenes de producción y los gastos de trabajo considerando la

calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existente en la sociedad, es la utilización eficaz de la mano de obra y el equipo.

$$\mathrm{P} = \frac{\mathrm{V}}{\mathrm{T}} \quad (1.1)$$

Dónde:

P: productividad.

V: volumen de la producción.

T: cantidad de trabajado invertido.

Finalmente se puede definir por productividad del trabajo al grado de relación existente entre los volúmenes de producción y los gastos de trabajo invertidos, resultando eficiente para la organización si dicha relación fuese lo más elevado posible, criterio con el que coincide la autora de la presente investigación.

Comparación de la productividad del trabajo

La comparación de la productividad del trabajo se hace con el fin de valorar y/o regular el comportamiento de su ritmo o dinámica. Se hace comparando el nivel de productividad planificado con el real, o bien comparándola entre diferentes métodos de trabajo o diferentes periodos de tiempo, o entre diferentes puestos de trabajo (Matos Ruíz, 2017).

Esta comparación se asegura unificando los métodos para el cálculo de la productividad del trabajo. Es necesario que las bases de cálculo sean las mismas para cada periodo comparado, lo que se calcula mediante la siguiente fórmula.

$$\Delta P = \frac{(P_2 - P_1)}{P_1} * 100 \quad (1.2)$$

Dónde:

ΔP: incremento o disminución (dinámica) de la productividad del trabajo.

P2: productividad del periodo que se compara o alcanzada (real) (después).

P1: productividad del periodo base (antes).

1.2.1 Reservas y factores para el incremento de la productividad del trabajo

Se entienden por reservas de la elevación de la productividad del trabajo las posibilidades reales no aprovechadas de reducción de los gastos de trabajo social por unidad de producción mediante el perfeccionamiento de la técnica, la tecnología y la organización del trabajo y de la producción. En el concepto de reservas se incluyen también las pérdidas de tiempo de trabajo y los gastos de trabajo no productivos (Marsán Castellanos, 2011).

Por otra parte, (Marsán Castellanos, 2011), plantea que existen diversos factores que influyen en el incremento de la productividad del trabajo, coincidiendo con esto la autora de la actual investigación:

- ✓ Naturales: Dependientes de los ofrecimientos directos de la naturaleza como son la fertilidad de las tierras, el clima, los recursos energéticos, los recursos minerales, entre otros.
- ✓ Técnicos materiales: Están en función del nivel de desarrollo de los medios de producción y de su utilización, tales como el desarrollo de la ciencia y la técnica, el desarrollo de nuevas tecnologías, la automatización, la computación y la informatización, el desarrollo de nuevos materiales, mantenimiento de los equipos, entre otros.
- ✓ Económicos sociales: Son los relacionados con el trabajo vivo, tales como la elevación del nivel técnico y cultural de los trabajadores, desarrollo de competencias que permitan desarrollar un perfil amplio de trabajo, racionalización de la fuerza de trabajo y las estructuras de dirección, estudio de los métodos y los tiempos de trabajo, diseño ergonómico de los puestos de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral, estimulación material y moral, incrementar la participación de los trabajadores y establecer una buena comunicación, entre otros.

1.2.2 Formas de medir la productividad (Sladogna, 2017).

Hay dos formas de medir la productividad:

- ✓ Por volumen físico, es decir utilizando como unidad de medida la cantidad de bienes producidos. Es la que considera la cantidad de unidades físicas producidas (salida) y la cantidad de unidades físicas ingresadas al proceso de producción (entradas).
- ✓ Por valor agregado, es decir, de las mercancías valorizadas en moneda local. Este índice, muy utilizado por Organismos Internacionales como medida de la productividad comparada entre países, suele ser criticado ya que no considera las modificaciones en los mismos producto de los procesos inflacionarios

En los estudios relacionados con la gestión organizacional en los últimos años se incrementa el interés por el acercamiento al hombre y sus demandas en la organización. Se ha comprobado que existe una gran relación entre las condiciones laborales y el incremento de la productividad, ya que se ha demostrado que inadecuadas condiciones de trabajo provocan lesiones a los trabajadores, perdidas de materia prima, deterioro del clima organizacional, fluctuación laboral, pérdidas de tiempo y baja productividad, lo que exige una mayor importancia a los estudios relacionados con la ergonomía y la seguridad y salud en el trabajo.

1.3 Organización del trabajo en procesos de servicio.

Para la realización de los estudios de mejora continua de la productividad con énfasis en la organización del trabajo donde se relacionan los factores: capital humano, objetos y medios de trabajo, es necesario que los procesos que se seleccionen para ser analizados en esta temática, cumplan los siguientes requisitos: (Rodríguez García y Urquiola Sánchez, 2010).

- ✓ Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia de manera continuada.
- ✓ Tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A), es decir, tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

1.5 Organización del trabajo (OT) como subproceso de la Gestión del Capital Humano.

La organización del trabajo es el proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores (Riesco Villavicencio, 2019).

Sobre esta temática en Cuba tienen gran impacto el Decreto Ley No. 252 sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, en cuyo Reglamento refrendado en el Decreto No. 281 apunta, en su artículo 56, que las empresas y organizaciones superiores que ya tienen autorizado aplicar el Sistema de Dirección y Gestión (o Perfeccionamiento Empresarial), tendrán que elaborar el Sistema de Gestión de Capital Humano, y deja claramente establecido su vínculo con la estrategia organizacional y la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, donde la organización del trabajo es proceso clave.

La organización del trabajo, según plantea el Decreto No.281 en su artículo 280, 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 organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en el sector empresarial. 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. Considera la autora de la presente investigación que en la actualidad las empresas más competitivas son las que tributan a la mejora continua de los procesos de trabajo y al desarrollo de la calidad de los mismos, como factor de penetración en el mercado (Riesco Villavicencio, 2019).

Los principales elementos que se encuentran directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo se explican a continuación según lo expuesto en el Decreto 281: (Ver Figura 1.5).

Figura 1.5: Elementos de la organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio de la organización del trabajo tiene como objetivo principal lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre, y comprende el análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del mismo en el proceso de producción o servicio, o lo que es lo mismo, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su relación constante con los medios de producción (Riesco Villavicencio, 2019).

Etapas de organización del trabajo.

Figura 1.6: Etapas de organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo. La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

1.3.1 Metodologías para el estudio de la organización del trabajo.

Al realizar un estudio de organización del trabajo se comienza por analizar la forma que se han distribuido las operaciones que componen el proceso y definir la forma más adecuada de dividirlo, estableciendo las coordinaciones o cooperación que debe existir entre los diferentes pasos del proceso. Posteriormente se mide el tiempo necesario para ejecutar las diferentes operaciones, lo que es importante para balancear el proceso y para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y/o la producción a realizar.

Otro elemento importante a tener presente en el estudio sistemático de la organización del trabajo de un proceso cualquiera de producción o servicio es que no necesariamente el estudio tiene que contemplar todos los pasos del proceso, ni todos los elementos del sistema, pues como regla general se va estudiando el comportamiento del proceso, detectándose los problemas y dificultades, realizando estudios y análisis con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia e implantándose las medidas que resultan de dichos análisis, en los que es importante lograr la participación activa de los trabajadores (Riesco Villavicencio, 2019).

El conocimiento actual acerca del papel fundamental que juega en las organizaciones el recurso humano como elemento facilitador del trabajo en la empresa y la necesidad de estudiar sus puestos, ha alcanzado un auge en la literatura, sin embargo, existen diferentes modelos de procedimientos a aplicar para llevar a cabo un estudio de organización del trabajo, los que se analizan a continuación.

Niebel, (2004) concibe la ejecución de los estudios del trabajo a través de siete pasos mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005) define con más exactitud las etapas descritas por Niebel con una metodología descrita en ocho pasos de manera más general.

Basnuevo, (2008) tomando como referencia el enfoque de mejora continua de las normas ISO 9000: 2000, desarrolla un procedimiento que centra sus pasos alrededor de los procesos tanto claves, como de apoyo, con vista a la mejora continua de la organización del trabajo y como cuestión fundamental define las técnicas que deben usarse en cada paso y, los indicadores globales y operativos que permiten medir los resultados alcanzados. Este procedimiento tiene como limitación que se no realiza el análisis a nivel de puesto de trabajo, no profundiza en los aspectos ergonómicos y de seguridad y salud en el trabajo y no se diagnostican todos los elementos relacionados.

Fleitas Triana, (2010) propone para un procedimiento de seis pasos que proporciona un marco adecuado para el cumplimiento de los requisitos de organización del trabajo y evaluar la influencia en la disminución de los costos de los procesos.

Además, establece cómo realizar el análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implantar estos resultados, en su arquitectura desarrolla el nexo etapa-pasos- herramientas, técnicas y métodos - resultados para obtener indicadores. En el procedimiento se precisa la utilización de las técnicas requeridas para la realización del estudio de procesos, los métodos y la medición del trabajo.

La autora de la presente investigación establece que, de manera general, numerosos autores proponen pasos para facilitar el estudio de organización del trabajo de forma lógica y sistematizada, los pasos propuestos guardan relación con cualquier proceso de solución de problemas y, coinciden en la necesidad de identificar y definir un problema, de brindar soluciones a los problemas detectados, las cuales se evalúan, implementan y controlan.

La organización del trabajo requiere de una labor sistemática de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios con el fin de perfeccionarlo. Para ello es necesario el estudio sistemático de las mismas de forma tal que permita conocer con exactitud cómo se realizan las tareas y cuáles son los problemas, descubriendo las

deficiencias organizativas que se presentan y que impiden lograr una mayor efectividad en el trabajo del hombre, en este aspecto es importante:

- ✓ la correcta realización de estudios del trabajo.
- ✓ Tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- ✓ Ser auditables para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

Para lograr que los problemas se erradiquen y se garanticen procesos con una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente de forma cíclica las cuatro etapas planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), con la calidad como el criterio máximo, a este ciclo se le denominó Ciclo Gerencial de Deming. Posteriormente fue evolucionando a la versión revisada del ciclo PHVA, en la que planificar significa hacer planes de los mejoramientos en las prácticas actuales usando herramientas estadísticas; hacer representa la aplicación del plan; verificar es ver si se ha producido la mejora deseada; actuar significa prevenir la recurrencia o institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica. La rueda continuará girando incesantemente para producir nuevos estándares de desempeño (Rodríguez García y Urquiola Sánchez, 2010).

Conclusiones parciales del capitulo

Luego de realizar la búsqueda bibliográfica de temas a fines de la investigación, se puede concluir que:

1. La gestión de sus recursos humanos (GRH) es un aspecto de relevante importancia para el logro de los objetivos propuestos a partir de la misión y visión definidas en cualquier organización.
2. Es la organización del trabajo una de las actividades claves de gestión de los recursos humanos, actividad encargada de garantizar la necesaria eficacia y eficiencia en las empresas. El correcto manejo de la organización del trabajo, aumenta la productividad del trabajo.
3. Un gran número de autores han abordado la temática de la organización del trabajo como parte de su quehacer científico a lo largo de los años, sin embargo, en los procesos de servicio falta mucho por trabajar sobre el tema.

Capitulo II

Capítulo II: Procedimiento para la mejora del proceso de organización del trabajo en la Empresa Comercializadora DIVEP de Cienfuegos

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la UEB DIVEP Cienfuegos subordinada a la Empresa Comercializadora DIVEP. Para ello se emplean herramientas propias adquiridas a lo largo de la carrera.

2.1 Caracterización de la UEB DIVEP Cienfuegos.

2.1.1 Descripción de la UEB DIVEP Cienfuegos.

Datos generales.

La entidad lleva por nombre Unidad Empresarial de Base DIVEP Cienfuegos (UEB DIVEP Cienfuegos) con domicilio legal en Vial a Palmira y Calle 63 Rotonda de Cuatro Caminos. Actualmente cuenta con tres áreas de regulación y control, (Dirección los grupos contable-financiero y gestión de capital humano),cuenta con tres oficinas comerciales Cuatro Camino (importación de la industria y TCP),ferretera(ventas de mercancías y programas),servicios especializados(prestación de servicios a terceros, propios y del organismo con dos brigadas, una automotriz y la otra climatización y refrigeración),en el caso de la ferretera radica en Zona Industrial # 2 Pueblo Griffo , el resto en Cuatro Caminos.

Divep Cienfuegos tiene más de 25 años de historia, comenzó el 1ro de enero de 1977 como Empresa Provincial de Abastecimiento de Ventas de Equipos y Piezas (EPAVEP), con un promedio de 150 trabajadores. La empresa se encontraba ubicada en la capital de la Provincia, contaba con 4 Almacenes Centrales que eran nombrados: Almacén Construimport, Cuba-Hidráulica, Almacén de Agrícola y Almacén de Transporte, este último fue construido por el esfuerzo propio de todos los trabajadores, teniendo representación en los Municipios de Cruces, Aguada, Abreu y Cumanayagua (ubicado en el Tablón).

En sus inicios el objeto social de la empresa era abastecer de equipos y piezas tanto al Sector Estatal como al particular, con prioridad para el primero, siendo el MINAZ el cliente de mayor importancia y el más priorizado, teniendo en cuenta su alta demanda y la importancia decisiva que entonces tenía ese sector para la economía del país.

Los años posteriores a la aparición de Divep, constituyeron pasos de crecimiento discreto pero sistemático en las Ventas Totales, tanto en la Moneda Nacional, como en Divisas, sobre la base del aumento de la eficiencia en las Ventas y la diversificación de las ventas y servicios.

MISIÓN: Comercializar las producciones y servicios de la Industria y otras que la complementan, con apoyo logístico en todo el país para su aseguramiento, ofreciendo al

cliente soluciones con profesionalidad en las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo.

VISIÓN: Ser la organización comercializadora por excelencia de la Industria, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de equipos, partes piezas, accesorios y servicios en los sectores automotriz, industrial y de bienes de consumo.

El Objeto Empresarial por Resolución No. 401-2013 del Ministerio de Economía y Planificación es el siguiente:

1. Comercializar partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados a los sectores automotriz, industrial y bienes de consumo.
2. Exportar e importar, según nomenclatura aprobada por el ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

La política de **objeto social** aprobada por Resolución No. 134: 2013 faculta al Director General de la Empresa a incorporar las actividades secundaria en el cumplimiento de su misión mediante disposición jurídica. La emisión de la Resolución No. 111: 2017 aprueba las actividades secundarias derivadas del Objeto social, eventuales y de apoyo de la Empresa Comercializadora DIVEP siguientes:

- ✓ Transportación de mercancías.
- ✓ Arrendamiento de locales, almacenes y parqueos.
- ✓ Prestación de servicios técnicos y de capacitación.
- ✓ Comercialización de máquinas herramientas y equipos de segunda mano.
- ✓ Prestación de Servicios de Mantenimiento, Reparación, Montaje, Reacondicionamiento e Instalación de Medios de transporte Automotor.
- ✓ Comercialización electrónica de mercancías a través de plataformas virtuales.

La UEB DIVEP Cienfuegos cuenta con un director general el cual es apoyado por un grupo de personas distribuidas en diferentes departamentos como son el grupo contable financiero, grupo del capital humano, grupo comercial y logística y servicios generales, además, de las oficinas comercial de servicios especializados, comercial ferretera y comercial cuatro caminos. En la figura 2.1 se muestra el organigrama correspondiente a la UEB.

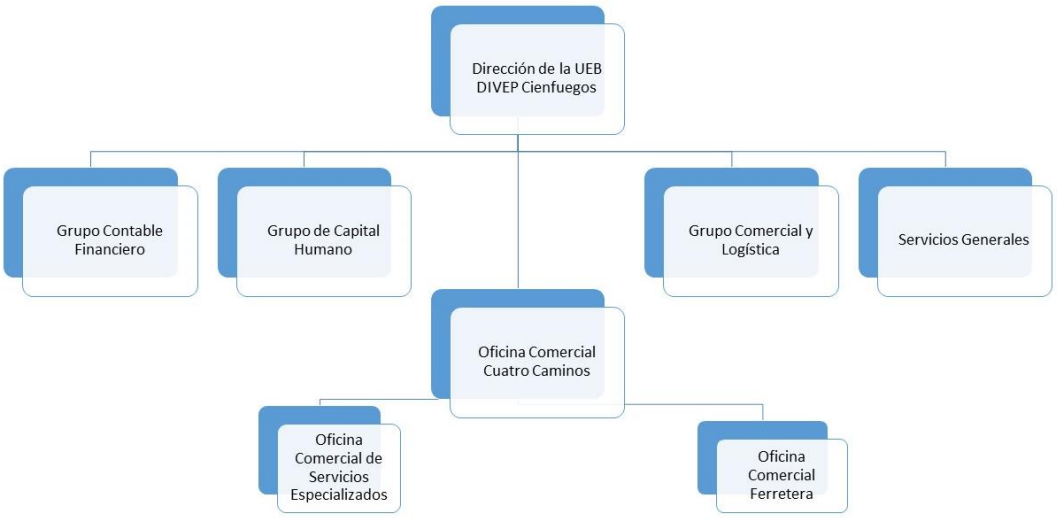


Figura 2.1: Organigrama correspondiente a la UEB.

Fuente: Elaboración propia.

En la UEB DIVEP Cienfuegos laboran 58 trabajadores de ellos 26 mujeres y 32 hombres distribuidos por áreas y categorías ocupacionales como se muestra a continuación en las Figura 2.2 y Figura 2.3.

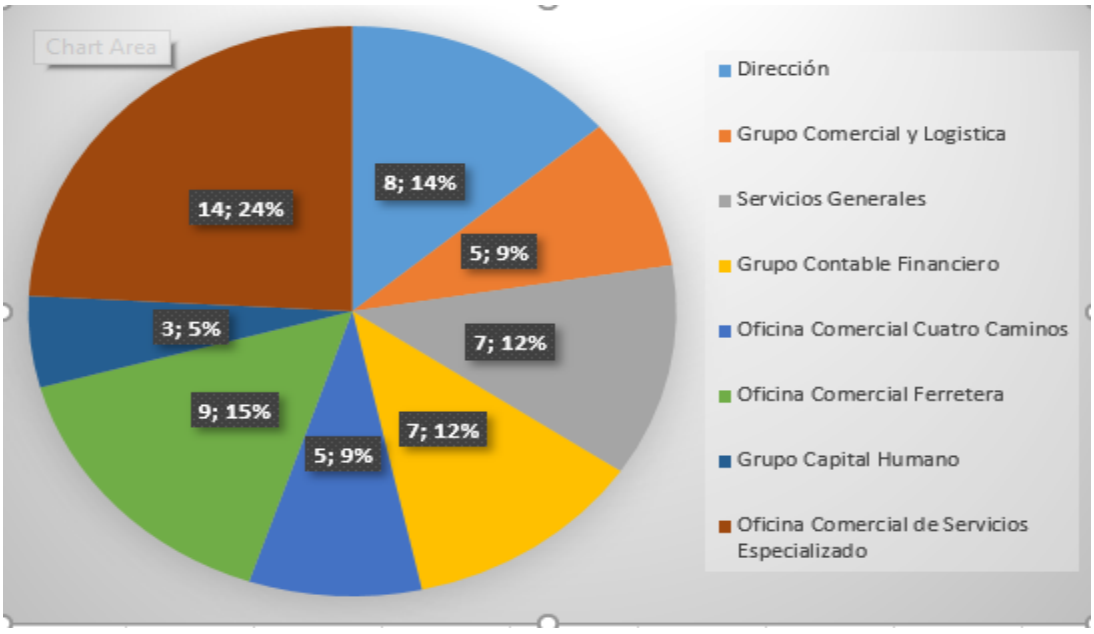


Figura 2.2: Total de trabajadores por área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

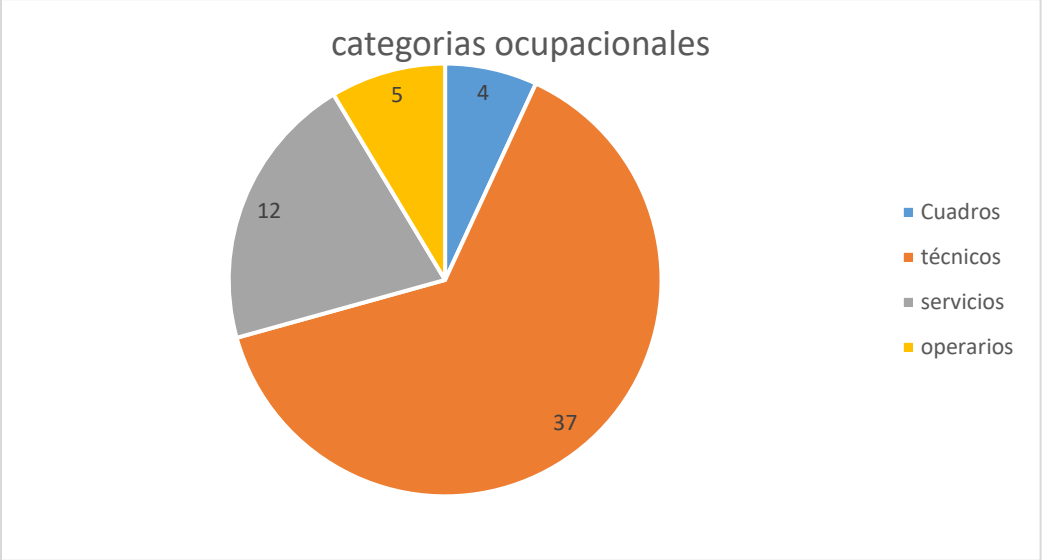


Figura 2.3: Categorías ocupacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos.

- ✓ Lograr un crecimiento del 2% de las ventas de la Empresa.
- ✓ Potenciar la actividad de exportaciones, para alcanzar valores superiores a los 8 00 MCUC de Plan, fundamentalmente hacia Suramérica, el área del Caribe y Centroamérica, partiendo de la posibilidad que nos ofrece nuestra posición geográfica.
- ✓ Mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2015.
- ✓ Lograr un nivel de automatización de la tecnología de informática en la consolidación eficaz e integrada de procesos y operaciones empresariales.
- ✓ Garantizar el 82 % de disponibilidad técnica del parque vehicular.

Principales competidores

- ✓ LOGISTICA HIDRÁULICA.
- ✓ EMPRESA TALLERES AGROPECUARIOS.
- ✓ ITH.
- ✓ ATM MITRANS.
- ✓ COPEXTEL.
- ✓ COMERCIALIZADORA ESCAMBRAY
- ✓ MAYORISTA CIMEX.
- ✓ ACINOX.

Diagnostico estratégico.

ANÁLISIS INTERNO.

Debilidades.

1. Deficiente programa de inversiones propias.
- ✓ Estudios deficientes de factibilidad de las inversiones.
- ✓ No existe proyección de inversiones.
2. Deficiente trabajo de Marketing.
    - ✓ Falta de habilidades y conocimientos de técnicas modernas del Marketing y comercialización.
    - ✓ Débil trabajo de publicidad y divulgación comercial.

3.Los técnicos de las Oficinas Comerciales son vendedores pasivos.

Fortalezas.

1. Experiencia y conocimientos en el sector automotriz e identidad reconocida.
2. Amplitud del objeto social.
3. Capacidad de la infraestructura.
    - ✓ Medios de Transporte, informáticos y de comunicaciones suficientes.
4. Sistemas de estímulo y atención al hombre.
5. Existe certificado un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la NC ISO 9001:2015.
6. Identidad reconocida por clientes y proveedores.
7. Apertura de las Oficinas Comerciales de Servicios Especializados.

ANÁLISIS EXTERNO.

Amenazas.

1. Limitaciones en las producciones nacionales por déficit de materias primas.
2. Cadena de impagos.
3. Disminución de las importaciones por restricciones financieras del país.

Oportunidades.

1. Establecimiento de alianzas estratégicas.
2. Mayor flexibilidad en la formación de precios en la moneda libremente convertible.
3. Existencia de nichos de mercado no explotados.
4. Poca presencia de comercializadoras de nomenclaturas correspondientes a la ferretería en el territorio.
5. Tendencia de los clientes a buscar soluciones integrales.
6. Existencia de sectores priorizados.

FACTORES DE RESULTADOS CLAVES

1. Sistema de ventas
2. Mantener aplicado los Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
3. Finanzas.
4. Capacitación.
5. Gestión de cobros y pagos (Ingresos).
6. Sistema de Calidad.
7. Logística de entrada (Proveedores y almacenamiento).
8. Estructuras Organizativas.
9. Sistemas de Costos y Precios.
10. Sistemas de Información internos y externos.

3.2.1 Estrategia de Capital Humano.

1. Lograr que la gestión de capital humano sea capaz de garantizar que el capital humano con que cuenta la empresa, posea la preparación, capacidades y las condiciones mínimas indispensables para un eficiente desempeño de sus funciones.
    a. Lograr que todo el personal de la empresa posea los requisitos mínimos de preparación profesional para el desempeño de sus cargos o se encuentren estudiando para alcanzarlo, utilizando para ello, un Plan de Capacitación objetivo y su control sistemático.
    b. Dar terminación a la actualización de los Perfiles de Competencia de todos los puestos de trabajo de la Empresa, utilizando el Procedimiento del SGICH.
    c. Generalizar la concepción del trabajo bajo un esquema de perfil amplio y multioficios, con responsabilidad de principio a fin en relación con las metas y objetivos.
    d. Continuar consolidando la organización del trabajo y la adecuación y fortalecimiento de los sistemas de pago por resultados y estimulación, sobre la base de la situación real, en función de que realmente constituyan un estímulo para la eficiencia.
    e. Continuar trabajando en la reducción de los riesgos laborales, que permitan evitar accidentes laborales, erradicando totalmente y de inmediato, aquellos que constituyan riesgos de accidentes o enfermedades mortales o de graves resultados.
2. Lograr mejoras los indicadores de Atención al Hombre.

a. Lograr ambientación adecuada en oficinas, salones, baños y otras áreas de la Empresa.
b. Garantizar la entrega del módulo de Ropa y Calzado de cada trabajador. Siempre y cuando sea aprobado dentro del presupuesto de ingresos y gastos.
c. Garantizar en tiempo, los Medios de Protección necesarios a los trabajadores que lo requieran, así como, el Aseo a los puestos que por sus condiciones lo lleven.

3. Continuar elevando el trabajo con la seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, con ideas nuevas en el control de los riesgos labores, los medios de protección y el aseo a los puestos sucios.
    a. Rescatar la condición de Empresa protegida en la actividad de SST.
4. Continuar elevando el trabajo con los cuadros, funcionarios y sus reservas, garantizando el cumplimiento por parte de estos de los principios éticos y la preparación necesaria para el cumplimiento de sus funciones directivas y profesionales.
    a. Cumplir y exigir por los planes de capacitación y desarrollo para los cuadros y reservas y de estos últimos su preparación.
    b. Profundizar y cumplir con el proceso de evaluación de cuadros y funcionarios.
    c. Efectuar las rendiciones de cuenta periódicas de los cuadros, con especial énfasis en el cumplimiento del Código de Ética.
    d. Perfeccionar el trabajo de la Comisión de Cuadro y su acción sobre la composición en sus diferentes modalidades, de estos y sus reservas.
    e. Asegurar al menos 2 Reservas por cargo y de ellas el 60 % lista para promover.
    f. Potencial la incorporación de la mujer, negros y mestizos a cargos de dirección, logrando en cada caso los por cientos en función de los existentes.
    g. Incrementar la incorporación de jóvenes menores de 40 años a la dirección y a las reservas de cuadros.
5. Dar cumplimiento al Programa de Capacitación en función de asimilar las complejidades y objetivos de la Empresa.
    a. Elaborar el Programa utilizando los modos de formación y dirigido a las diferentes actividades que realiza DIVEP, haciendo énfasis especial en los temas de Administración Empresarial y Dirección.
    b. Profundizar en la formación de las especialidades propias y comunes de la entidad.

3.2.1 Sistemas de gestión

La Empresa realiza sus proyecciones estratégicas para un horizonte de 3 a 5 años. Para ello utilizan los métodos de vigilancia y prospectiva tecnológica y comercial con el objetivo de identificar las oportunidades del mercado y de adquisición de tecnologías y cuáles pueden ser los factores que determinen las variaciones en un sentido o en otro de estas oportunidades, todo ello enmarcado en los escenarios posibles del entorno.

La estrategia de innovación de la empresa se integra a la estrategia global empresarial como herramienta de trabajo para dar respuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados y tiene como finalidad incrementar la competitividad y la rentabilidad a través del fomento de las actividades de innovación, que propicien la mejora continua de la calidad de los servicios de comercialización y la eficiencia de los procesos que se ejecutan, garantizando la satisfacción de las demandas y necesidades del mercado nacional y las exportaciones.

Para ello:

- ✓ Concede especial importancia al papel que juega la creación colectiva y la participación de los trabajadores en el proceso de innovación.
- ✓ Concede especial atención a la formación y actualización técnica de los trabajadores.
- ✓ Realiza actividades de formación, talleres, eventos, brinda servicios y gestiona redes de conocimiento orientados a la difusión del conocimiento.
- ✓ Concede prioridad a la innovación y mejora continua de las tecnologías vinculadas a las áreas de impacto en que se organizan los negocios de la Empresa.
- ✓ Garantiza la protección del patrimonio documental que atesora los saberes de la organización y sus miembros, con especial énfasis en el generado en formatos digitales que constituye la parte mayoritaria y es el más vulnerable.
- ✓ Garantiza el registro y la protección de las modalidades que permitan salvaguardar la actividad creadora de la Empresa.
- ✓ Declara que el acceso y el uso de la información de la Empresa es regulado.
- ✓ Garantiza que la actualización y el mantenimiento sistemático de las tecnologías estén encaminados hacia una mayor efectividad.
- ✓ Organiza el mantenimiento preventivo y la asistencia técnica a demanda de su tecnología.

3.2.3.1 Programa de objetivos estratégicos de la innovación.

Los objetivos estratégicos de la innovación dirigidos a modificar sus activos tecnológicos, sus capacidades de operación y su desempeño con un horizonte de 3 a 5 años son:

- ✓ Mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2015.
- ✓ Implantar el sistema de Gestión Ambiental según la NC ISO 14001-2015.
- ✓ Implantar el sistema de Gestión Seguridad y Salud del trabajo según la NC ISO 45001-2018.
- ✓ Implantar sistema de información comercial permanente e interactivo orientado a capturar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa relacionada con el comercio exterior que soporte la toma de decisiones en la empresa.
- ✓ Adquirir e instalar tecnología informática idónea (computadoras, servidores, redes, etc.) que garantice el nivel de automatización que requieren los procesos que realiza la empresa para implementar el Comercio electrónico.
- ✓ Implementar sistema automatizado que permita la consolidación eficaz e integrada de los procesos y operaciones que realiza la organización.
- ✓ Recapitalizar y modernizar el parque automotor de la empresa.

Para cada uno de los objetivos estratégicos está definido un plan de acción con actualizaciones anuales y responsables del cumplimiento de cada una de estas acciones, el cual es revisado semestralmente por el Director General de la Empresa.

En el Anexo 1 se puede apreciar el **mapa de proceso** de innovación donde se muestra de manera sistémica los procesos y las actividades que componen el Sistema de Gestión de la Innovación (SGI), a través de este se puede identificar la interrelación entre los diferentes procesos, definir las responsabilidades respecto a estos; analizar y medir los resultados de cada uno para determinar la capacidad y eficacia del sistema y con esto posibilitar la toma de acciones para la mejora continua del sistema.

La presente investigación se realiza en el Sistema de Gestión de Capital Humano.

Para diagnosticar la situación actual en que se encuentra el SGCH en la organización se decide aplicar la Tecnología de Diagnóstico para empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, requisito con el que cumple la entidad objeto de análisis. La Tecnología de Diagnóstico es aplicada al Consejo de Dirección, para ello se realiza un trabajo en equipo donde son contestadas las preguntas en cada uno de los módulos.

Como resultado de la aplicación de la Tecnología Diagnóstico se puede apreciar que dentro del SGCH el módulo Organización del Trabajo presenta el mayor número de deficiencias entre las que se encuentran:

- ✓ El balance de carga y capacidades se encuentra desactualizado.
- ✓ En la UEB no se planifican y/o desarrollan estudios del trabajo ni cuenta con resultados de los mismos.
- ✓ No existe evidencia actualizada de la realización del análisis y diseño de los puestos
- ✓ La organización no cuenta con un procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.

Es por ello que se hace necesario la aplicación de un procedimiento que permita a la UEB, establecer acciones de mejora en la organización del trabajo.

2.2 Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo.

El procedimiento que se utiliza en la investigación para el estudio de la organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos, es el propuesto por(Rodríguez García y Urquiola Sánchez, 2010) con algunas modificaciones por la autora de este trabajo, teniendo en cuenta lo que plantea la legislación laboral vigente y otros aspectos que se adecúan a las características propias de la organización.

Este procedimiento es seleccionado por la autora de la actual investigación debido a que se encuentra fundamentado en el ciclo PHVA para el mejoramiento continuo de procesos y es una estrategia de mejora que permite un análisis profundo de la organización del trabajo a nivel global (a nivel de empresa y proceso) y particular (a nivel de puesto).

Se organiza en cuatro etapas básicas: Formación de equipos de trabajo, Análisis de la productividad del trabajo, Implementación de los estudios de organización del trabajo, emprender acciones para el control y monitorear el comportamiento del proceso, según se ilustra en la figura 2.4 donde se observan las etapas a seguir para realizar estudios de OT teniendo en cuenta el ciclo PHVA.

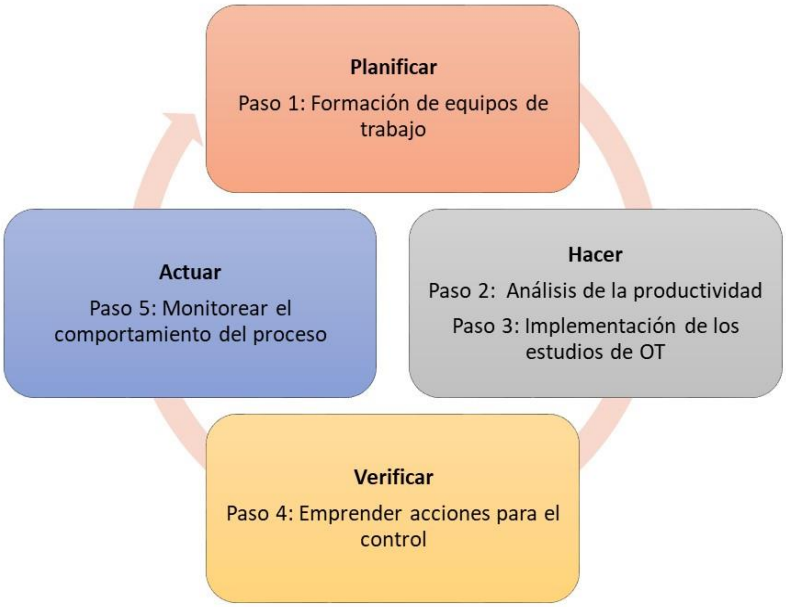


Figura 2.4: Etapas del procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.1 Etapa I: Planificar.

La planificación tiene como objetivo fundamental la organización del trabajo a desarrollar, para efectuar mejoras en procesos objetos de estudio, para ello se proponen los siguientes pasos desagregados en acciones:

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo.

A la hora de realizar estudios en diferentes centros se toma como base el compromiso de directivos y la participación del personal en proceso de organización del trabajo, que se canaliza a través de una estructura de equipos de trabajo, con responsabilidades bien definidas para cada miembro. En consecuencia, la formación de los equipos de trabajo que van a liderar y facilitar el proceso, se realiza considerando los diferentes elementos que integran la organización del trabajo.

Definición del equipo de trabajo.

La definición del equipo de trabajo debe estar sustentada por la selección y aprobación del director de la entidad, este deberá estar conformado en su mayoría por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo dentro de los integrantes del mismo.

Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la empresa, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional y una vez concluido el estudio sus

integrantes se reincorporan a sus respectivas áreas de trabajo (artículo 288 del Decreto 281/2007).

Preparación del equipo de trabajo

Iniciar el proceso de aprendizaje empleando el método de capacitación/ acción que se mantendrá a todo lo largo de la ejecución del mismo, de acuerdo a los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieran desarrollar para el logro de los estudios de OT. Los integrantes de cada equipo deben poseer o desarrollar habilidades para trabajar en grupos. A cada equipo se le determina su misión, objetivos y facultades para realizar el estudio y debe ser convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, para ello se deben realizar seminarios por especialistas que dominen estas técnicas, tanto en la empresa, universidades, consultores externos, o de otras instituciones. Se realizarán cursos de entrenamiento centrados en técnicas propias de la OT, del mejoramiento continuo de los procesos y de la recopilación de información, además para el procesamiento de los datos a través del uso de paquetes de programas estadísticos.

Información a los trabajadores.

A través el correo electrónico, los matutinos (planificados y eventuales), debe efectuarse una explicación detallada a todos los trabajadores, de los objetivos del estudio en el área, presentación de los integrantes del equipo y de su coordinador.

Preparar el trabajo.

Preparar entrevistas, encuestas, realizar cronogramas de actividades a desarrollar en la investigación, identificando en cada fase del mismo, fecha, responsable, recursos necesarios, tarea a desarrollar.

2.2.2 Etapa II: Hacer.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental desarrollar análisis de la productividad del trabajo, los estudios de OT basados en la mejora continua de la productividad, para lograr procesos más eficientes y humanizados, para ello se proponen los siguientes pasos desagregados en acciones:

Paso 2: Análisis de la Productividad del trabajo.

Evaluación de los procesos con la medición de la productividad del trabajo. Para el análisis de la productividad se pueden utilizar los indicadores siguientes: Nivel salarial y productividad Laboral.

Para comparar estos indicadores entre varios periodos o métodos resulta conveniente un índice que relacione en forma clara y precisa las ventajas y desventajas de los métodos o periodos en cuestión. Este índice es la variación de la productividad (ΔP).

Paso 3: Implementación de los estudios de organización del trabajo.

Este paso permite dar a conocer el sistema a los directivos, y demás colaboradores claves, ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización y seleccionar los procesos y personas que se van a analizar. Para ello se proponen las siguientes acciones:

Diagnóstico del proceso objeto de estudio.

Para definir los estudios a realizar, debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar los indicadores de recursos humanos y además se utilizará una encuesta previamente seleccionada para determinar las deficiencias del proceso objeto de estudio y encaminar los estudios a las principales oportunidades de mejoras que pueden ser seleccionadas a través de un diagrama de Pareto, o de un análisis de causas raíces o del empleo de la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).

Los estudios pueden abarcar todas o algunas de las áreas y comprender el estudio y perfeccionamiento de todos los elementos integrantes de la organización del trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico (artículo 285 del Decreto 281/2007).

Análisis de la situación actual.

En esta acción se realizará el análisis de la situación actual del proceso objeto de estudios a través de lo siguiente: Detallar contextos a través del mapeo de los procesos, con el objetivo de conocer la misión del proceso objeto de estudio y su relación con otros procesos, para ello se propone utilizar el diagrama SIPOC (suministradores, entradas, procesos, salidas, clientes y sus requerimientos). Registrar la situación actual del proceso objeto de estudio mediante los diagramas de flujos de datos (DFD) o de procesos (OTIDA). emplear para ello software Visio. 3.

Estudio del trabajo en procesos.

Esta acción proporciona cumplir resultados sistemáticos tanto para investigar problemas como para darle solución. Para ello emplea la conjugación de varias técnicas:

- ✓ Estudio de métodos.
- ✓ Estudio de movimientos.
- ✓ Análisis ergonómico.
- ✓ Medición del trabajo.
- ✓ Normación del trabajo.
- ✓ Determinación de las necesidades de personal.
- ✓ Simulación de los procesos.

A continuación, se describen los elementos generales a tener en cuenta en el análisis de cada una de las técnicas:

I. Estudio de Métodos de trabajo.

Caracterizar de una manera crítica las actividades que se realizan en el proceso a través del empleo del cuestionario 5W2H y llegar a conclusiones del funcionamiento de las mismas.

II. Estudio de movimientos.

Este estudio consiste en dividir el trabajo en sus elementos más simples y posibles y estudiar estos, separadamente y la relación de unos con otros, tanto cualitativa como cuantitativamente. El conocimiento de estos elementos proveerá al ingeniero de métodos, de la clave para la mejora de la distribución del lugar de trabajo y de la secuencia de movimientos y para efectuar las mejoras es imprescindible tener en cuenta los principios de economía de movimientos de modo que pueda detectar rápidamente las deficiencias o fallas del método seguido e idear métodos mejores en el lugar de trabajo.

III. Análisis ergonómico.

Después de haber analizado el proceso mediante las herramientas anteriores, se debe estudiar si la forma actual de realizar el trabajo no incide de manera negativa en el factor humano, para ello debe realizarse un examen desde el punto de vista ergonómico teniendo en cuenta:

1. Análisis de la capacidad de trabajo físico.
2. Análisis del gasto energético del trabajador y estimación del de la actividad.
3. Factores de ruido, iluminación y ventilación.
4. Estudios antropométricos.
5. Otros.

IV. Medición del Trabajo.

Esta técnica se utiliza para analizar el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) y en su estudio sistemático, la administración está obligada a adoptar las medidas que reduzcan y eliminen la pérdida de tiempo por las interrupciones, los errores de procedimientos de trabajo, y lograr su máximo aprovechamiento, pueden ser empleadas, entre otras, las siguientes herramientas:

- ✓ Fotografía detallada individual.
- ✓ Fotografía detallada colectiva.
- ✓ Muestreo por observaciones instantáneas.
- ✓ Medición con cronómetros.

Para procesar los resultados obtenidos a través algunas de las herramientas citadas anteriormente, se puede utilizar el software ¨MedTrab¨ versión 2.0. Este posibilita la agilización del procesamiento de los datos y una mejor visualización de los resultados permitiendo determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, así como las pérdidas de tiempos innecesarios y el incremento de la productividad por la eliminación de las mismas.

V. Normación del Trabajo.

Los estudios de tiempos pueden ser empleados para normar las actividades en caso de que los procesos lo permitan y con ellos además se puede obtener las normas de rendimiento y tiempo a través del empleo de diferentes métodos de cálculo:

- ✓ Método Analítico Investigativo.
- ✓ Método Analítico de Cálculo.

VI. Determinación de la necesidad de recursos.

La determinación de la necesidad de personal debe corresponderse con el nivel de actividad y utilización racional del capital humano, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

Un aspecto importante a señalar en la utilización de la expresión de cálculo N= Q/C, es el hecho de que es posible que la carga de trabajo en determinado cargo implique un número inexacto de empleados.

En este caso la aproximación puede hacerse por exceso o por defecto, requiriendo la decisión que se tome de un análisis profundo a fin de que se adopte la solución más racional.

VII. Simulación de los procesos.

En aquellos procesos donde sin el cliente no se ejecutan los servicios se hace imposible determinar las necesidades de personal, y normar las actividades por los métodos tradicionales, debido a que el tiempo entre arribos de los clientes y el que demoran en consumir el servicio es muy variable e impredecible, es por eso que se hace factible simular dichos comportamientos. Para lo cual se emplea el software Arena 10 que permite determinar el por ciento de utilización de los trabajadores, además del tiempo que emplean durante su jornada laboral para realizar ciertas tareas y la cantidad de recursos utilizados durante el tiempo de trabajo. Facilita además probar diferentes alternativas para determinar la solución óptima y en consecuencia tener una capacidad de respuesta mayor.

2.2.3 Etapa III: Verificar.

En esta etapa se prevé proponer e implantar permanentemente los cambios en el proceso objeto de estudio para garantizar el incremento continuo de la productividad. Para ello define el siguiente paso y sus correspondientes acciones:

Paso 4: Emprender acciones para el control.

En este paso se precisa poner en marcha la mejora continua de la productividad, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas analizados durante el estudio de la organización del trabajo en los procesos. Las mejoras deben quedar expuestas a través de planes de acción que propicien como se ejecutara el mismo, cuando y quiénes serán sus responsables.

a) Elaborar planes de mejora para hacer efectivo el cambio, poniendo en marcha una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, para ello utilizar la técnica 5W2H.
b) Establecer procedimientos documentados de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad.
c) Implantación del cambio a través de:
   - ✓ Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada con respecto a la que existía.
   - ✓ Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

2.2.4 Etapa 4: Actuar.

Paso 5: Monitorear el comportamiento del proceso.

La etapa permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de mejora, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes. Se propone las etapas siguientes, con sus derivadas acciones:

Indicadores del proceso.

Determinar los indicadores que el equipo considere el objetivo que se desea alcanzar para poder precisar la medida en que el indicador traduce el éxito obtenido en la gestión y que los mismos se enfoquen a medir la eficiencia y eficacia total y no de un proceso individual. Es importante no definir muchos indicadores para no dispersar los esfuerzos y aunque existen una variedad amplia de ellos que comúnmente se emplea, también se puede diseñar otros nuevos. Para ello se propone las acciones siguientes:

a) Elaborar una lista de indicadores atendiendo la perspectiva del cliente y la de la organización.

b) Aplicar la votación ponderada para seleccionar los indicadores apropiados para medir el proceso de mejora.
c) Definir las expresiones de cálculo, por cada indicador, así como los inductores de actuación, a través de los planes de control

Cada indicador expresa un resultado que debe ser analizado y comparado con su estándar para analizar las desviaciones.

Desviaciones y acciones de mejora.

Analizar las desviaciones y acciones de mejora e implicando una información a través del modelo del informe de las tres generaciones, para verificar el cumplimiento de la situación deseada. Para ello sugiere las acciones siguientes:

a) Determinar las desviaciones obtenidas a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado y también en relación a las mejores prácticas.
b) Identificar las causas e indicar las acciones de mejora con el empleo de planes de acción.

Conclusiones parciales del Capítulo II

Al término de este capítulo se concluye que:

1. Se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y se analizan los problemas que presenta la empresa y a través de técnicas de recopilación de información y análisis de los problemas se determina cuáles son los de mayor incidencia, determinándose la falta de organización como el de mayor repercusión en el centro
2. El procedimiento para la mejora del proceso de organización del trabajo fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la metodología de Seis Sigma, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
3. La aplicación correcta del procedimiento diseñado para la mejora del proceso de organización del trabajo exige de la utilización de herramientas de la calidad, de métodos asociados al estudio del trabajo, del empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo, que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la Metodología de Solución de Problemas.

Capítulo III

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado en la UEB DIVEP Cienfuegos.

En el presente capítulo se aplica el procedimiento descrito en el capítulo anterior, resultando de ello el diagnóstico y análisis de la organización del trabajo en procesos y puestos de trabajo de la entidad, logrando la identificación de debilidades, así como las propuestas de posibles mejoras a las mismas

3.1 Aplicación del procedimiento.

Etapa I: Planificar.

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo.

Definición del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo es aprobado por el director de la UEB DIVEP en conjunto con el comité de competencia, jefes de área y las organizaciones políticas y de masa, atendiendo a los criterios del personal involucrado en cada una de las áreas y teniendo presente el nivel de conocimiento de los integrantes sobre la temática objeto de análisis y su nivel de actuación sobre los planes de acción que se vayan definiendo, el mismo queda conformado por:

- ✓ Especialista C Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Especialista C en Gestión Económica.
- ✓ Especialista C en Gestión de la Calidad.
- ✓ Especialista C en Gestión Comercial.
- ✓ Persona encargada del Sindicato.

Para la selección se tuvo en cuenta los siguientes criterios: años de experiencia, conocimientos que poseen sobre la temática de estudio y el proceso a analizar. El promedio de experiencia laboral en los integrantes del equipo es de 8 años.

Preparación del equipo de trabajo.

Una vez aprobado el equipo de trabajo comienza su preparación sobre las técnicas de organización del trabajo, esto ocurre a través de seminarios impartidos a nivel del Grupo General y los especialistas de esta temática en la Empresa, los que quedan encargados de brindar asesoramiento durante el tiempo que dure el estudio, a partir de las necesidades individuales de capacitación que se vayan identificando.

Información a los trabajadores.

El director de la entidad a través de correo electrónico, comunica a todos los trabajadores de las actividades que se estarán efectuando en un periodo de tiempo previamente planificado, además se utiliza el matutino de la semana para tocar temas como el objetivo

del estudio, además de los diferentes trabajadores que estarán involucrados en él y se elige al coordinador principal y se presenta al equipo de trabajo.

Preparar el trabajo.

Se elabora el programa para realizar el estudio de organización del trabajo, en el que se definen las actividades a ejecutar, duración y responsables. Para ello se utiliza el Microsoft Excel para la planificación y organización del trabajo, este cronograma se puede consultar en el Anexo No. 1donde se muestra la fecha de inicio y fin de cada una de las actividades, responsables, así como el diagrama de Gantt, mediante el cual se estima que la duración del proyecto sea de 192 días, en el que se incluye el tiempo para la implantación de las mejoras que se propongan (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1: Resumen del cronograma para el estudio de organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Id	Nombre de la actividad	Duración (Días)	Comienzo	Fin	Tiempo de trabajo (Horas)
1	Conformación del equipo de trabajo	1	Miércoles 01/09/2021	Miércoles 01/09/2021	2
2	Elaboración del programa para la realización del estudio de organización del trabajo	1	Miércoles 01/09/2021	Miércoles 01/09/2021	2
3	Análisis del estado de la organización del trabajo en la UEB	12	Miércoles 01/09/2021	Lunes 13/09/2021	62
4	Diagnóstico de la organización del trabajo a nivel de proceso	30	Martes 14/09/2021	Miércoles 13/10/2021	172
5	Emprender acciones para el control	55	Miércoles 13/10/2021	Martes 7/12/2021	316
6	Implantación del cambio	20	Miércoles 8/12/2021	Martes 28/12/2021	120
7	Control y monitoreo del proceso	66	Lunes 03/01/2022	Jueves 10/03/2022	392
8	Actualizar los estudios de OT ante cambio en las condiciones de trabajo	66	Lunes 03/01/2022	Jueves 10/03/2022	392
		184			1458

Etapa II: Hacer.

Paso 2: Análisis de la Productividad del trabajo.

En la UEB DIVEP Cienfuegos subordinada a la Empresa Comercializadora DIVEP se puede determinar que existen indicadores que se comportan en el período de manera desfavorable con respecto al plan trazado.

Se presenta un análisis de la productividad del trabajo en cuanto al promedio de trabajadores del 2019 a la actualidad del cierre de octubre del 2021 hubo una disminución de la plantilla empresarial debido a retiros y maestrías en el exterior, respecto al fondo salarial en octubre del 2019 y en el 2020 se evidencia un aumento con respecto al plan, en octubre del 2021 hubo una disminución debido al reordenamiento monetario y al aumento

salarial. El salario medio de octubre el 2019 a octubre del 2020 aumentó y en octubre del 2021 disminuyó. El valor agregado bruto aumenta en el mes de octubre en el año 2019 y el año 2020, para octubre del 2021 se evidencia una disminución del valor agregado bruto debido a que el valor del conjunto de bienes y servicios que se produjeron en la empresa disminuyó.

En cuanto a la productividad en octubre del 2019 aumentó el plan real, al igual que en octubre del 2020, ya en octubre del 2021 disminuyó la productividad debido al bloqueo económico y a las restricciones impuestas sobre nuestro país que imposibilitan la entrada de materiales y mercancías necesarias para la venta y comercialización.

Adicionalmente se observa un incumplimiento cada vez mayor en el plan de ventas, que constituye un aspecto de vital interés en la investigación, evidenciando la falta de estudios de organización del trabajo que contribuyan a lograr una plantilla óptima, pues este indicador ha crecido y no se han realizado estudios de este tipo.

Todo lo antes mencionado se resumen en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Indicadores Salarial y productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	UM	Hasta octubre 2019			Hasta octubre 2020			Hasta octubre 2021		
		plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Promedio de trabajadores	U	56	58	103,57	53	51	96,23	52	49	94,23
Fondo de salario	MP	332,35	347,30	104,50	355,74	351,62	98,84	2362,42	1856,86	78,60
Salario medio	P	593,48	598,79	100,89	671,21	689,45	102,72	4543,11	3789,51	83,41
(VAB)	MP	1143,57	1231,95	107,733	1475,17	1704,40	115,54	4656,87	3119,59	66,99
Productividad	P	20421	21241	104,01	27833	33420	120,07	89555	63665	71,09

Paso 3: Implementación de los estudios de organización del trabajo.

Diagnóstico del proceso objeto de estudio.

Luego de efectuado el diagnóstico de los indicadores resultantes en la empresa con el fin de determinar los indicadores de recursos humanos y las previas encuestas para analizar las deficiencias del proceso objeto de estudio o de un análisis de causas raíces o del empleo de la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto) (ver Anexo 2.)

Con este estudio se evidencia cuáles son las problemáticas con mayor impacto y urgencia a resolver por la empresa entre las que se encuentran que la organización no cuenta con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad, no se encuentran definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo ,además la plantilla aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad

productiva que desarrolla la organización y la organización no cuenta con las medidas de desarrollo de organización del trabajo.

Análisis de la situación actual.

La situación actual de la empresa, cuenta con un deficiente programa de inversiones propias y no cuenta con medidas de desarrollo necesarias para la organización del trabajo. Por ello se detallan contextos a través del mapeo de los procesos y mapa del proceso de innovación (ver Anexo 3), con el objetivo de conocer la misión del proceso objeto de estudio y su relación con otros procesos, También se utilizó el diagrama SIPOC (suministradores, entradas, procesos, salidas, clientes y sus requerimientos). Se registró la situación actual del proceso objeto de estudio mediante los diagramas de flujos de informativo (DFI) y de procesos (OTIDA) (Ver Anexo 4 ,5 y 6).

En la UEB DIVEP realizan la operación de gestionar la compra al Grupo General. Toda Máquina de Herramientas y equipos de segunda mano, sus partes y piezas compradas por la Oficina Comercial Rastro se recepcionan en el área destinada para estos fines en el sistema MISTRAL, cumpliendo con todo lo establecido para estos casos donde se realiza a inspección y revisión de los equipos y piezas. Los gastos de almacenamiento son inevitables y necesarios para lograr la mejor organización y distribución de los bienes materiales, sin embargo, se ha demostrado que a medida que exista una mejor organización, estos gastos se reducen, por lo que es de vital importancia lograr el óptimo aprovechamiento de las instalaciones.

La organización de los almacenes en Divep se ha realizado de acuerdo a la nomenclatura de productos que tienen autorizados a comercializar de forma mayorista a través de la red comercial. El almacenamiento de las mercancías para la venta, se realiza en las áreas destinadas para cada caso, garantizando las condiciones de conservación y seguridad requeridas. Se realiza la transportación hacia la tienda expositora donde se muestra la mercancía a las diferentes empresas para gestionar la venta, siendo necesaria un tiempo de espera para establecer facturas y contratos con las entidades.

Estudio del trabajo en procesos.

I. **Estudio de Métodos de trabajo.**

En este paso se aplica la lista de chequeo elaborada por (Moreno Rivas, 2017)a partir de los elementos que integran la organización del trabajo para determinar los que presentan mayores dificultades en el proceso general de la entidad. El resumen del resultado de la aplicación de la lista de chequeo se muestra en el Anexo 7.

Se procede a analizar las debilidades detectadas, las que se encuentran recogidas en los diferentes elementos que intervienen en la organización del trabajo. Se realiza la técnica de 5W y 1H para dar solución a las debilidades detectadas.

Qué	Quién	Porqué	Cuán do	Dónde	Cómo
Realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral	Encargado de la OT	Se desconoce el aprovechamiento de la jornada	Enero-22	Oficina de Recursos Humanos	- Muestreo por observaciones instantáneas. - Medición con cronómetros.
Elaborar las normas del trabajo acorde a las características actuales del proceso.	Encargado de la OT	No tienen normas teniendo en cuenta los técnicas del estudio del trabajo.	Enero-22	Oficina de Recursos Humanos	Realizando la normación utilizando la técnica del cronometraje, fotografías y muestreo por observaciones instantáneas.
Realizar diseños ergonómicos de puestos de trabajo.	Encargado de la OT	Para evitar posibles lesiones en los trabajadores y el mantenimiento de una postura corporal correcta y cómoda	Enero-22	Oficina de Recursos Humanos.	Realizando estudios de métodos y estudios antropométricos.
Determinar carga de trabajo físico y gasto energético.	Encargado de la OT	Determinar el gasto energético y capacidad de trabajo del hombre.	Enero-22	Oficina de Recursos Humanos.	Realizar estudios de métodos y estudios de tiempo

Por las condiciones existentes en el país por la Covid-19 solo se pudo trabajar hasta la Etapa II - paso 3 - acción 3, quedando pendiente para su posterior realización los pasos continuantes de procedimiento que se presenta en esta investigación.

Conclusiones parciales del capítulo

1. En el diagnóstico realizado en la UEB DIVEP Cienfuegos respecto a la organización del trabajo, se detectan un grupo de deficiencias entre las que sobresalen: que la organización no cuenta con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad, no se encuentran definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo ,además la plantilla aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad productiva que desarrolla la organización y la organización no cuenta con las medidas de desarrollo de organización del trabajo.
2. Como resultado de la aplicación de técnicas propias del estudio del trabajo se concluye que, el proceso de venta, cuenta con un deficiente programa de inversiones propias y no cuenta con medidas de desarrollo necesarias para la organización del trabajo.

Conclusiones generales

Conclusiones generales

1. Se aplica en la investigación el procedimiento para la mejora de la organización del trabajo propuesto por (Rodríguez García y Urquiola Sánchez, 2010), donde se analizan los aspectos relacionados con la temática objeto de estudio a nivel de UEB, de proceso y de puestos de trabajo, fundamentado en el ciclo PHVA para la mejora continua.
2. Se puede determinar que existen indicadores que se comportan en el período de manera desfavorable con respecto al plan trazado y se presenta un análisis de la productividad del trabajo en cuanto al promedio de trabajadores del 2019 a la actualidad del cierre de octubre del 2021 hubo una disminución de la plantilla empresarial.
3. Se identifican las principales deficiencias en el proceso, destacando entre ellas la falta de normación y documentación, deficiente programa de inversiones propias. La entidad no cuenta con las medidas de desarrollo necesarias para la organización del trabajo. Es por ello que se propone una secuencia de pasos para la mejora del mismo.

Recomendaciones

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa:

- ✓ Concluir la implementación del procedimiento en el que se ha ido trabajando según cronograma previamente planificado
- ✓ Comprometer a la empresa a realizar el vínculo universidad-empresa para así lograr que se realicen estudios en la misma y colaborar con la documentación de los procesos y demás normativas de alto interés para la empresa y futuros proyectos

Bibliografía

Bibliografía

Baca Urbina. (2016). *Introducción a la Ingeniería Industrial.* https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/estudio-del-trabajo-un-analisis-necesario-para-el-sector-productivo/

Basnuevo, A. (2008). *Procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en empresas productivas.* (Tesis de Maestría.) Universidad de Cienfuegos.

Bernal Iznaga. (2012). *"Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en el proceso de elaboración de galletas en la UEB de Elaboración y Empaque, CIMEX Cienfuegos."* Universidad Cienfuegos.

Conoce los elementos esenciales para una buena Gestión del Capital Humano en las organizaciones. (2019).

Decreto 326/2014 "Reglamento del código de trabajo". (2014). *"Reglamento del código de trabajo".* La Habana, Cuba.

Felsinger, E., y Runza, P. M. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros.* Universidad del CEMA.

Fleitas Triana. (2010). *Recursos Humanos en las Filosofías Gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo.: Vol. XXIII* (Imprenta, CUJAE).

González González, J., (2012). *"La organización del trabajo como fundamento de mejora para alcanzar la eficacia en el proceso clave de Elaboración de Croqueta Criolla en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.*

González Paula, O. (2014). *"Mejoramiento de la Organización del Trabajo en el proceso de Servicios Gastronómicos de la Villa Guajimico." (Trabajo de Diploma)*.

Gwiazda,. (2018). *Quality tools in a process of technical project management, Journal of Achievements on Materials and Manufacturing Engineering*. http: //www. journalamme.org

Heredia González. (2013). *"Diseño de un procedimiento de organización del trabajo para la optimización del capital humano durante la aplicación del reordenamiento empresarial en la Dirección Territorial SEPSA Granma".* ISPJAE. La Habana.

Hernández Ríos, A. (2018.). *PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*.

Herrera Monterroso. (2019). *Estudio de organización y métodos. Servicio al Cliente, Gestión de Desarrollo del Capital Humano y Reingeniería de Procesos. Gestiopolis. Guatemala.*

La ergonomía en el trabajo. Bienestar para los trabajadores. (2019).

Marsán Castellanos. (2011). *Organización del trabajo. Estudios de tiempos*. Félix Varela.

Matos Ruíz. (2017). *Propuesta de mejora de la organización del trabajo en la fábrica Planta Habana.”*.

Moreno Rivas. (2017). *“Mejora de la Organización del Trabajo en el proceso Realizar Servicios Mecánicos en la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos.”* Universidad de Cienfuegos.

Nápoles Colina. (2017). *Metodología para la identificación del Sistema de Competencias de la Organización del trabajo*. Alfaomega. México.

Nguema Ayaga. (2011). *“Mejora de la Organización del Trabajo en la fase Ponedora del proceso básico de la Empresa Avícola Cienfuegos.” (Trabajo de Diploma*) Universidad de Cienfuegos.

Niebel. (2004). *Métodos, estándares y diseño del trabajo* (11na.).

Pérez, M. (2021). *Capital humano*.

Riesco Villavicencio, I. L. de la C. (2019). *Mejora de la organización del trabajo en el proceso de fabricación de tabaco en la UEB Tabaco Torcido Cienfuegos.* Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Rodríguez Barbán, R. (2018). *El Capital Humano: Análisis desde un enfoque marxista-leninista y fidelista*.

Rodríguez Fuentes, Y. (2012). *“Mejora de la organización del trabajo en el proceso de elaboración de picadillo de Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.” (Trabajo de Diploma).* Universidad de Cienfuegos.

Rodríguez García, N., y Urquiola Sánchez, O. (2010). *Procedimiento para la mejora de Organización del Trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos*.

Salazar López, B. (2018). *Herramientas para el ingeniero industrial.* https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ estudio-del-trabajo/. Colombia

Salazar López, B. (2019a). *Ingeniería de métodos*.

Salazar López, B. (2019b). *Estudio de tiempos*.

Sladogna, M. (2017). *PRODUCTIVIDAD- DEFINICIONES Y PERSPECTIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA*.

Tinoco Bernal, C. E., y Soler Mantilla, S. M. (2011). *Aspectos generales del concepto “capital humano”*.

Torrecilla García, J. A. (2019). *INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO*.

Torres Dusijin, J. (2019). *Gestión del capital humano en la organización, teoría general*.

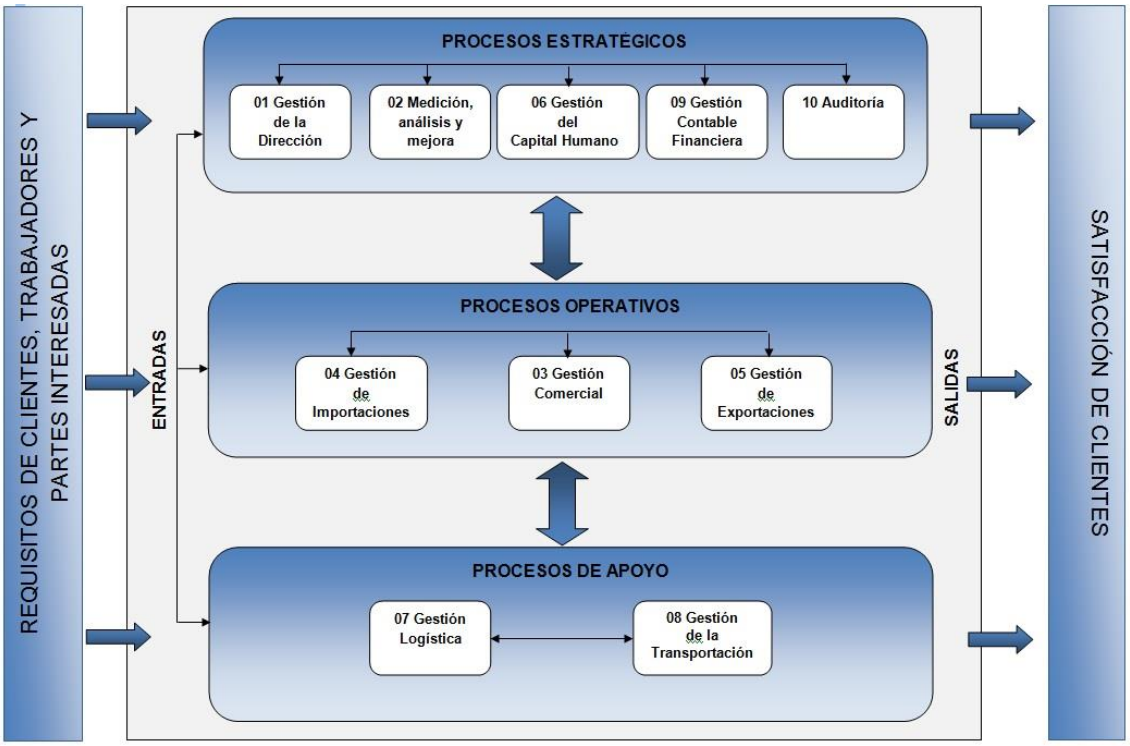
Vera. (2017). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Organizational learning and knowledge management towards and integrative framework.*

Winston García. (2018). *Métodos, Tiempos y Movimientos*. Alfaomega.

Anexos

Anexo 1: Mapa de proceso.

Fuente: Manual de la calidad de la UEB DIVEP Cienfuegos.



Anexo 2: Debilidades detectadas en el proceso de organización del trabajo a través de la técnica UTI.

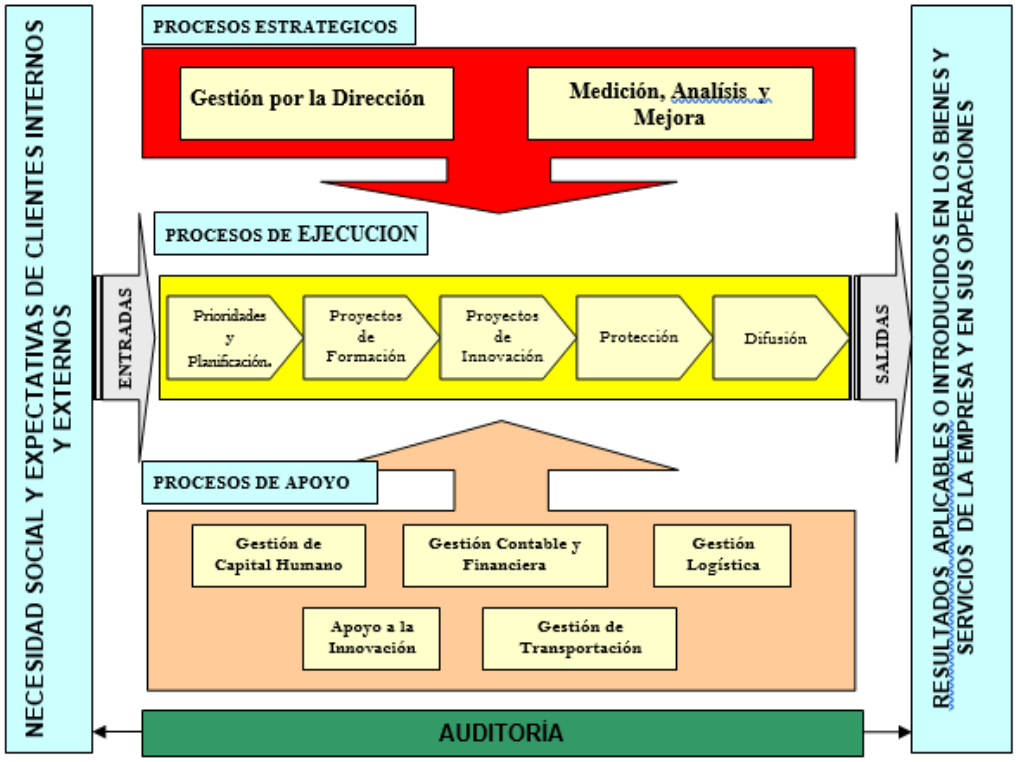
Fuente: Elaboración Propia.

Deficiencias	**U**	**T**	**I**	**Total**	**Prioridad**
La organización no cuenta con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad	10	10	10	1000	**1**
No se encuentran definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.	10	9	10	900	**2**
La plantilla aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad productiva que desarrolla la organización.	10	9	9	810	**3**
La organización no cuenta con las medidas de desarrollo de organización del trabajo.	10	8	10	800	**4**
Los indicadores de productividad son negativos respecto a la ejecución de períodos anteriores.	9	9	9	729	**5**
No se realizan estudios de normación del trabajo teniendo en cuenta los aspectos que tienen mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa.	10	8	9	720	**6**
La organización no cuenta con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y la forma de implementarlos.	9	8	9	648	**7**
La organización no realiza la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral.	10	7	9	630	**8**
No se encuentra elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudios de OT.	9	8	8	576	**9**

En la organización no se realiza el análisis de los elementos de organización del trabajo teniendo en cuenta su interrelación.	10	8	7	560	**10**
El régimen de trabajo y descanso está establecido, pero no siempre se cumple.	8	8	8	512	**11**
Los estudios de normación se encuentran desactualizados	9	7	8	504	**12**
No existe un expediente documentado para los estudios de organización del trabajo	10	7	7	490	**13**
La organización no tiene elaborada la estrategia de organización del trabajo.	8	8	7	448	**14**
No se han capacitado los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y la normación del trabajo.	9	7	7	441	**15**
La organización no tiene elaborada la plantilla de cargos según los indicadores y procedimientos establecidos en la legislación y aprobada por el nivel de dirección correspondiente.	9	6	8	432	**16**
No se garantiza la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.	10	6	7	420	**17**
No se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de los estudios de OT.	7	8	7	392	**18**
La organización no cuenta con un procedimiento para el diseño de nuevos cargos	7	7	7	343	**19**
No se realiza el diagnóstico anual de organización del trabajo.	8	6	7	336	**20**

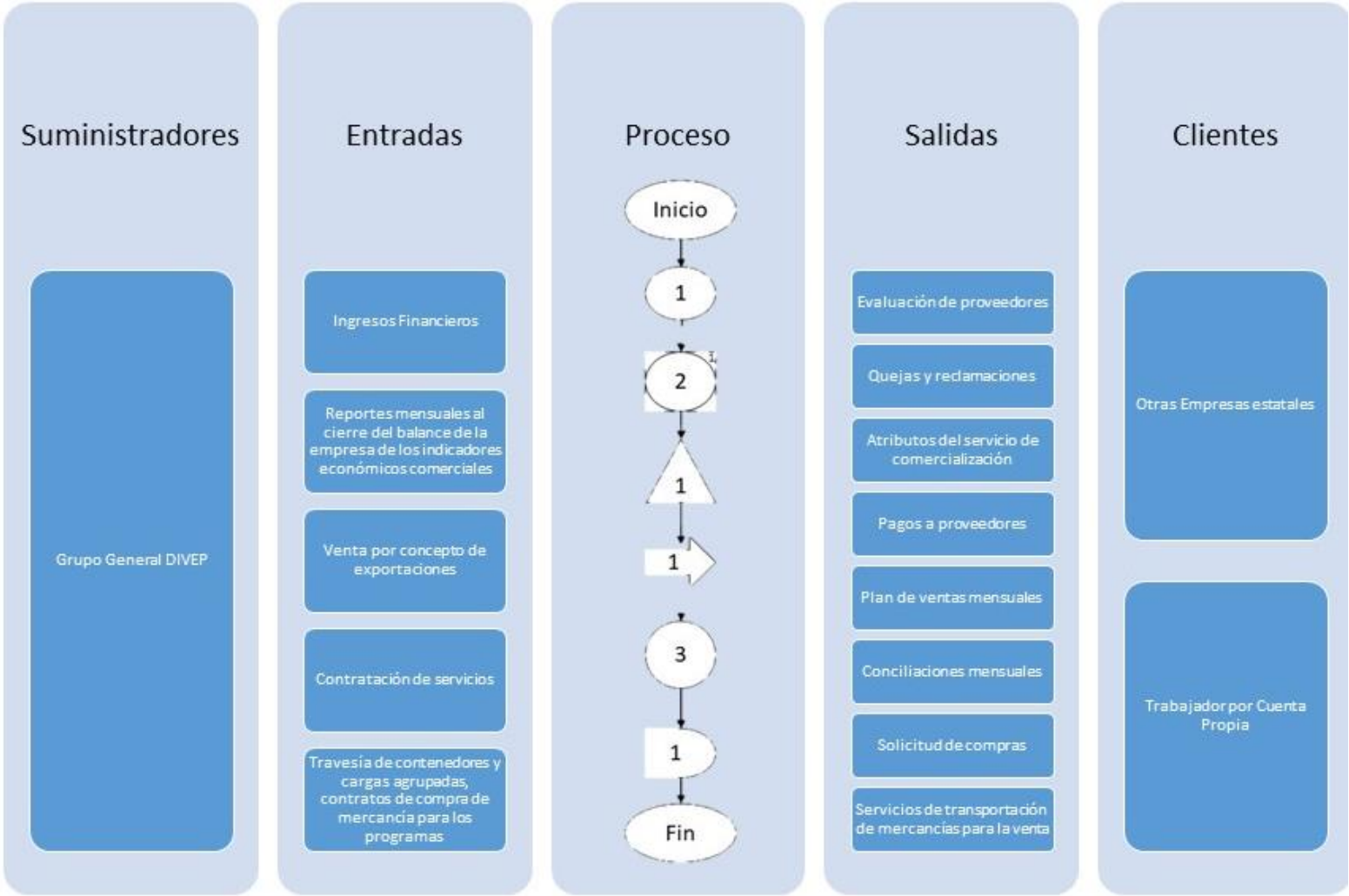
Anexo 3: Mapa del proceso de innovación.

Fuente: Manual de Gestión de la Innovación UEB DIVEP.

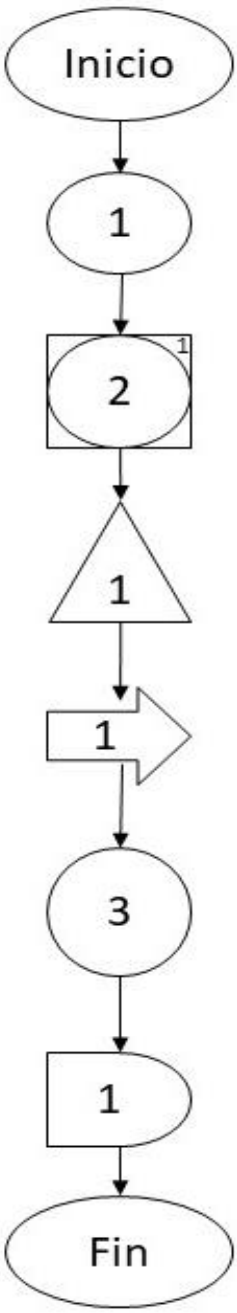


Anexo 4: Diagrama SIPOC del proceso principal de la empresa Gestión Comercial.

Fuente: Elaboración propia

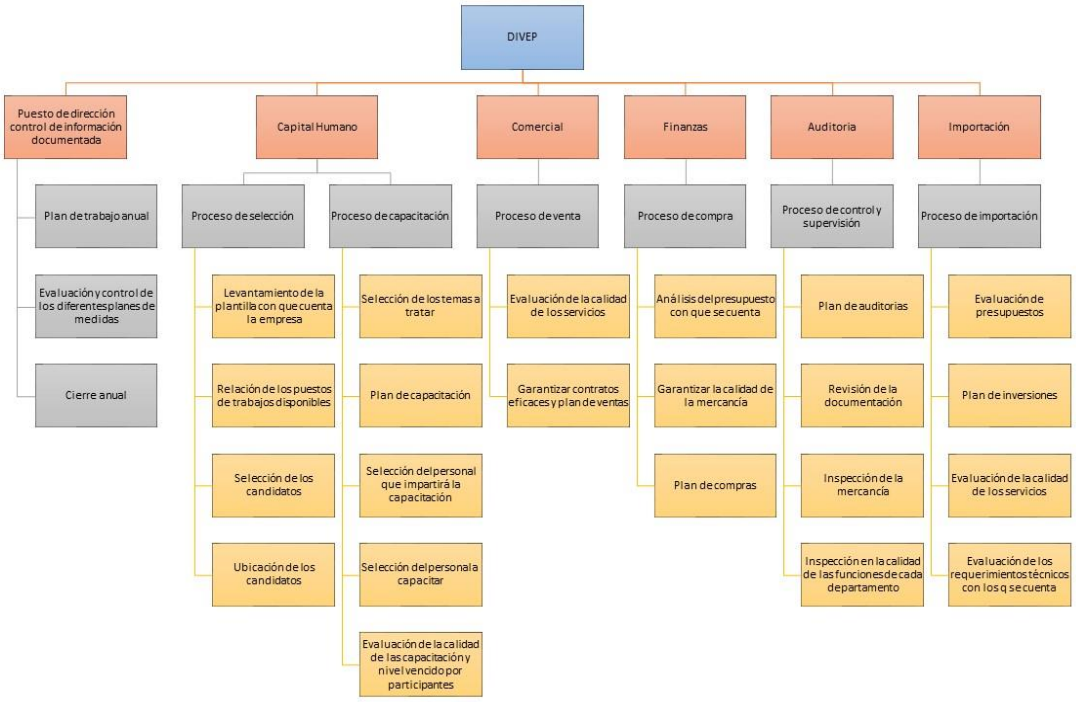


Anexo 5: Diagrama OTIDA del proceso principal de la empresa Gestión Comercial.
Fuente: Elaboración propia



Anexo No. 6: Mapa de flujo informativo en el proceso de organización del trabajo en la UEB.

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No. 7: Lista de chequeo para diagnosticar el proceso de organización del trabajo en la UEB.

Fuente: Elaboración Propia.

Organización del trabajo	Existencia			Obs.
	Si	No	En partes	
No se tienen en cuenta las técnicas de estudio de tiempos		X		
¿La organización tiene elaborada la estrategia de organización del trabajo?		X		
¿La alta dirección tiene identificado los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo?		X		
¿Se realiza un diagnostico anual de OT con el fin de determinar la estrategia a seguir y existe evidencia de ello?		X		
¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establece como realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados?		X		
¿La organización realiza el análisis de cada uno de los elementos de organización del trabajo teniendo en cuenta su interrelación?		X		
¿se encuentra elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudio de OT?		X		
¿Se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?		X		
¿Garantiza la alta dirección la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?		X		
¿se facilita el análisis del proceso productivo mediante el uso de técnicas de estudio para su registro?		X		
¿se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo?		X		
¿se encuentra definidas y aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?		X		
¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico?		X		
¿La división y cooperación del trabajo establecidas logran la utilización plena del tiempo de trabajo?	X			
¿el puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos para el cumplimiento del contenido de trabajo por parte del trabajador?	X			
¿existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea,	X			

además están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo?				
¿las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral?	X			
Cuenta la organización con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo, que contenga como mínimo: 1. Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar. 2. Herramienta y equipos que se utilizaran. 3. Condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar. 4. Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas y plantillas y otros dispositivos.		X		
¿Existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado?		X		
¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo y existe dominio de esta por parte de los trabajadores?	X			
¿Existe en la organización una adecuada planeación técnico-organizativa de los puestos de trabajo?		X		
¿Realiza la organización la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea?		x		
¿Se realiza y evalúa la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseños de métodos o tecnología?			X	No se realizan estudios de normación
¿Existe la valoración de la cantidad de puestos normales, normados y no normados, así como los trabajadores abarcados en cada caso?	x			
¿Se realizan estudios de normación del trabajo teniendo en cuenta los aspectos que tienen mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa?		x		
¿Cuenta la organización con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad?		x		
¿Tiene elaborada la organización la plantilla de cargos según los indicadores y procedimientos establecidos en la legislación y aprobada por el nivel de dirección correspondiente?	x			
¿La plantilla aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva que desarrolla la organización?		x		

¿Tiene la organización los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan, así como los conocimientos requeridos?		X		
¿La organización ha diseñado nuevos cargos que están aprobados por el director general y cuenta con un procedimiento para el diseño de los mismos?	x			
¿Tiene la organización las medidas de desarrollo de organización del trabajo?		x		
¿Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos respecto a la ejecución de períodos anteriores?		x		
¿Se realiza la evaluación y determinación de factores que inciden o provocan comportamientos de la disciplina laboral?		x		
¿Existe un procedimiento para reclamar ante la inconformidad sobre las medidas disciplinarias tomadas?		x		
¿La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad?	X			
¿Están elaborados los planes de mejora continua?		x		
¿Existe en los planes de trabajo de la empresa el compromiso permanente de actualizar y efectuar estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones?		x		

Anexo 8 Ficha del proceso de organización del trabajo en la UEB DIVEP Cienfuegos.

Fuente: Elaboración Propia.

<table>
<tr><td>PROCESO: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.</td><td><u>Responsables:</u>
Director General.
Especialista Principal en Gestión de los Recursos Humanos.
Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td><u>Misión:</u>

Asegurar la correcta realización de los estudios de organización del trabajo que contribuyan a mejorar las condiciones técnicas y organizativas del proceso productivo y al incremento de la productividad en la entidad.</td><td><u>Documentación:</u>
Ley No. 116:2013 Código del Trabajo de la República de Cuba.
Decreto No. 326:2013 Reglamento del Código del Trabajo.
Decreto Ley 252:2007
Decreto 281:2007
Normativas de TABACUBA
Convenio Colectivo de Trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Alcance:</u>
Empieza: Con la realización de estudios de tiempos mediante la utilización de técnicas como fotografía individual, colectiva, cronometraje y balances de carga y capacidad en las diferentes áreas y puestos de la organización.
Incluye: Valoración de la factibilidad económica, análisis de productividad laboral, cálculo de normas de tiempo y rendimiento, elaboración de planes de mejora.
Termina: Con la implantación de las mejoras y el control de las mismas.</td></tr>
</table>

Entradas:

- Normas, resoluciones, instrucciones y leyes relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos.
- Técnicas y herramientas propias del Estudio del Trabajo.
- Premisas, procedimientos y nuevos métodos de trabajo.
- Perfil de cargo.
- Indicadores.
- Programa para la realización de Estudios de Organización del Trabajo.
- Procedimientos Internos.

Proveedores:

- Oficina Nacional de Normalización (ONN).
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL).
- TABACUBA.
- Dirección de Capital Humano.

Anexo 9: Ficha del proceso de Gestión de la Calidad y Gestión Logística en la UEB DIVEP Cienfuegos.

Fuente: Documentos de la UEB

<table>
<tr><td></td><td>Sistema de Gestión de la Calidad
Gestión Logística</td><td>Código: F-07
Rev.8
Página I de 3</td></tr>
<tr><td colspan="3">Responsable del Proceso: Director Logística y sus homólogos en cada UEB</td></tr>
<tr><td colspan="2">Propósito: Mantener y mejorar el estado técnico de los equipos tecnológicos, así como proveer los recursos esenciales necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la calidad y la plena satisfacción del cliente. Mantener el control sobre el parque de equipos.</td><td rowspan="2">Recursos Necesarios:

Humanos: Los determinados en P4 Plantilla General de la Empresa.

Materiales: Los Determinados en el Control de activos fijos tangibles.

Financieros: Los definidos en el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa.</td></tr>
<tr><td>Fecha de aprobación y Firma: 2tJ41201B</td><td>Alcance:

Empresa Comercializadora Divep y sus UEB</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entradas:

1. Solicitud de materiales
2. Contratación de servicios</td><td>Proveedores:

l. Todos los procesos 2.

Todos los procesos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salidas:

l. Resultados de la evaluación de proveedores

2. Insumos (piezas y materiales de oficina)
3. Mantenimiento a la infraestructura
4. Servicios Gestionados.
5. Equipos legalizados</td><td>Clientes:

1. Medición, análisis y mejora
2. Todos los procesos
3. Todos los procesos
4. Todos los procesos
5. Todos los procesos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Procesos que interactúan con el proceso que se describe: Se relaciona con todos los procesos identificados en el sistema</td></tr>
<tr><td colspan="3">Distribución: El control y distribución de los documentos se realiza según la lista matriz de documentos R-02-l-l. El control de documentos externos se realiza según el R-02-l -3.</td></tr>
</table>

Anexo 10 Ficha del proceso de Gestión de la Calidad y Gestión comercial en la UEB DIVEP Cienfuegos.

Fuente: Documentos de la UEB

<table>
<tr><td colspan="3">Responsable del Proceso: director de la UEB Comercial y jefes de grupos comerciales en cada UEB</td></tr>
<tr><td colspan="2">Propósito: Garantizar el control de la recepción, distribución, almacenamiento, conservación y balance de todas las mercancías para la venta, que circula la empresa a través de su red comercial, contempladas en el nomenclador de comercialización aprobado.</td><td rowspan="2">Recursos Necesarios:

Humanos: Los determinados en P4 Plantilla General de la Empresa.

Materiales: Los Determinados en el Control de activos fijos tangibles.

Financieros: Los definidos en el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa.</td></tr>
<tr><td>Fecha de aprobación y Firma: 26/4/2018</td><td>Alcance:
Empresa Comercializadora Divep y sus UEB</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entradas:

1- Ingresos financieros
2- Reportes mensuales al cierre del balance de la empresa de los indicadores económico-comerciales.
3- Ventas por concepto de exportaciones
4- Contratación de servicios
5- Travesía de Contenedores y Cargas agrupadas, contratos de compra de mercancías para los programas.</td><td>Proveedores:

1- Gestión Contable Financiera
2- Gestión Contable Financiera

3- Gestión de Exportación
4- Gestión Logística
5- Gestión Logística</td></tr>
<tr><td colspan="2">Salidas:

1- Evaluación de proveedores
2- Quejas y reclamaciones
3- Atributos del servicio de comercialización
4- Pagos a proveedores
5- Plan de ventas mensuales
6- Conciliaciones mensuales operaciones entre dependencias (transferencias emitidas y recibidas)
7- Solicitud de compras
8- Servicio de transportación de mercancías para la venta</td><td>Clientes:

1- Medición, análisis y mejora
2- Medición, análisis y mejora
3- Medición, análisis y mejora
4- Gestión Contable Financiera
5- Gestión Contable Financiera
6- Gestión Contable Financiera

7- Gestión de Importación
8- Gestión Logística</td></tr>
<tr><td colspan="3">Procesos que interactúan con el proceso que se describe: Se relaciona con todos los procesos identificados en el sistema</td></tr>
<tr><td colspan="3">Distribución: El control y distribución de los documentos se realiza según la lista matriz de documentos R-02-1-1. El control de documentos externos se realiza según el R-02-1-3.</td></tr>
</table>