

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: III.

Número: 3

Artículo no.26

Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen.

AUTORES:

1. Ing. Yoannia Góngora López.
2. Máster. Juan Marsán Padilla.
3. Dra. Marlery Sánchez Díaz.
4. Máster. Maricel Pupo Pérez.

RESUMEN: El objetivo principal es diseñar un procedimiento de estudios de Organización del Trabajo en el Centro Nacional de Biopreparados. Se definen conceptos de Organización del trabajo y el papel que juega en la gestión del capital humano, se describen iniciativas que aparecen en la literatura sobre la temática. Se trazan tres fases que se desglosan en pasos. Se exponen las técnicas a utilizar y lo que se debe hacer en cada uno de ellos.

PALABRAS CLAVES: Gestión de Recursos Humanos, Organización del Trabajo, Productividad, Procedimiento.

TITLE: Proposal of a work organization procedure in BioCen.

AUTHORS:

1. Ing. Yoannia Góngora López.
2. Máster. Juan Marsán Padilla.
3. Dra. Marlery Sánchez Díaz.
4. Máster. Maricel Pupo Pérez.

ABSTRACT: The main objective is to design a process of *Work Organization* at BioCen. Concepts of work organization and the role it plays in the human capital management are defined, as well as initiatives that appear in the literature on the subject are described. Three phases are broken down into steps that are plotted. The techniques used are exposed to and what to do in each one.

KEY WORDS: Human Resource management, work organization, productivity, procedure.

INTRODUCCIÓN.

En la situación actual de la economía cubana urge la necesidad de un incremento sostenido de la productividad del trabajo, y para ello el estado cubano ha estado dando pasos importantes. Se han dictado medidas y resoluciones respecto al rescate de la disciplina laboral, a la realización de estudios de organización del trabajo, y también sobre la aplicación de formas y sistemas de pago que promuevan mayor rendimiento, se ha impulsado la formación de personal en estos aspectos, y en general, se ha trazado una política con fundamentos técnicos, económicos y políticos.

El desarrollo de los estudios de organización del trabajo trae grandes beneficios para la organización; con su aplicación se logra una mayor eficiencia económica al obtener un incremento de las utilidades y una disminución de los gastos; todo esto después de tener localizadas las debilidades y fortalezas de la entidad, e implementar un plan de medidas. Además, se contribuye al proceso de reordenamiento laboral en el que está inmerso el país, bajo el principio de la idoneidad demostrada, que contribuye a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos

paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del Estado.

La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *knowhow*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos (Cuesta Santos, 2010).

La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Oficina Nacional de Normalización).

Se define como organización del trabajo a 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 (Morales Cartaya, 2009).

Existen varios procedimientos recomendados por la bibliografía para realizar estudios de organización del trabajo. El procedimiento dado por (Niebel y Freivalds, 2004) consta de ocho pasos o etapas esenciales: 1-Seleccionar el proyecto, 2- Obtener y presentar datos, 3- Analizar los datos, 4- Desarrollar el método ideal, 5- Presentar y establecer el método, 6- Desarrollar un análisis del trabajo, 7- Establecer tiempos estándar, 8- Dar seguimiento al método.

(*Kanawaty 1996*) presenta ocho etapas fundamentales para realizar un estudio completo del trabajo, las cuales guardan estrecha relación con el procedimiento expuesto por (Niebel y Freivalds, 2004); sin embargo, las define mejor:

1. Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar.

2. Registrar o recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en la forma más cómoda para analizarlos.
3. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quien la ejecuta y los medios empleados.
4. Establecer el método más económico, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando las diversas técnicas de gestión, así como los aportes de dirigentes, supervisores, trabajadores y otros especialistas, cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.
5. Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho Método, ya sea verbalmente o por escrito, a todas las personas a quienes concierne, utilizando demostraciones.
7. Implantar el nuevo método, formando a las personas interesadas, como práctica general aceptada con el tiempo fijado.
8. Controlar la aplicación de la nueva norma, siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Por su parte, (Marsán Castellanos, et al., 1987) plantea la aplicación del Método General de Solución de problemas de ingeniería al estudio de los métodos de trabajo. Más adelante, (Basnuevo Andreu, 2008) desarrolla el mismo de la siguiente forma:

1. Definición del problema. En esta primera fase se debe aislar y definir el problema sin restricciones, lo más amplio posible.
2. Análisis del problema. Debe registrarse toda la información detalladamente. Para ello se debe anotar todo, incluyendo especificaciones y restricciones para poder realizar la descripción del procedimiento actual, a través de las técnicas de registro de la información.

3. Búsqueda de soluciones. Se crean y desarrollan la mayor cantidad posible de variantes de solución.
4. Evaluación de alternativas de solución. Se evalúan cuantitativa y cualitativamente cada una de las posibles soluciones, valorando su impacto económico y su repercusión en la variable humana y técnico-organizativa.
5. Elección de la mejor solución. Se selecciona la mejor solución desde todos los puntos de vista, tanto económico, como técnico y humano, pudiendo calcularse el aumento de la dinámica de productividad al eliminar las reservas productivas y de diferentes indicadores económicos y financieros.
6. Implantar y velar uso. En este período se pone en práctica la variante seleccionada y se chequea su funcionamiento.
7. Evaluar la efectividad. En esta fase se debe evaluar si el efecto logrado con la solución implantada es realmente el resultado o efecto deseado.

Otro de los procedimientos estudiados fue el de Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias, 2012 propuesto para el estudio de las empresas cubanas, ver figura 1.

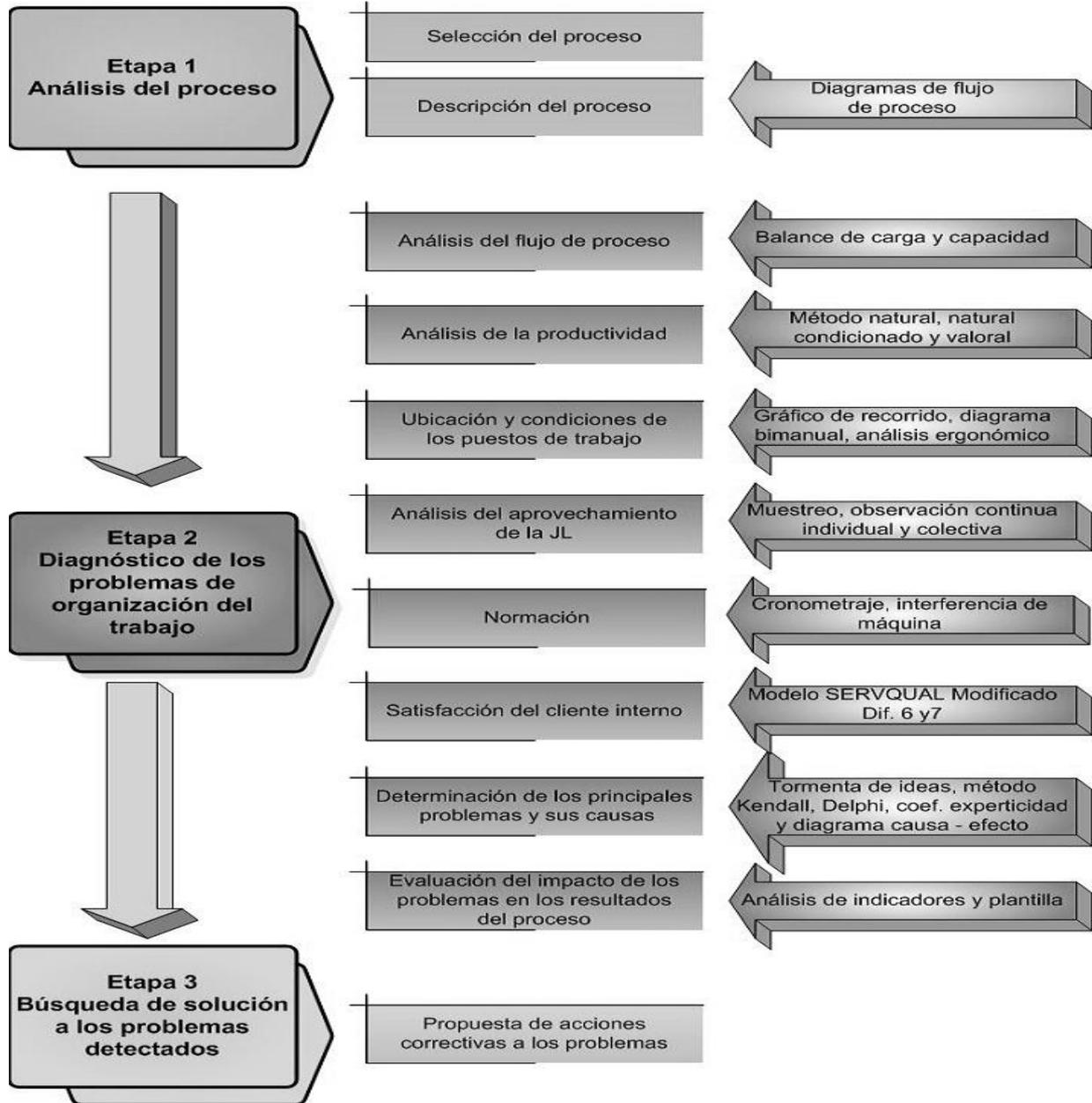


Figura 1. Procedimiento para diagnosticar la organización del trabajo en empresas cubanas.

Este último, a pesar de detallar cada uno de los pasos con las técnicas a aplicar, no grafica una retroalimentación; es decir, no tiene en cuenta la mejora continua.

Todos los procedimientos anteriores comienzan desde la selección y llegan hasta la aplicación de las soluciones y la evaluación de la efectividad, pero se debe seguir de cerca la evaluación de constantes cambios que puedan surgir y la necesidad de hacer cada vez las cosas de una manera mejor y que se convierta en un proceso de mejora continua.

En la norma cubana 3001:2007 se describen una serie de requisitos que deben cumplir las empresas cubanas para que el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano sea exitoso. Dentro de sus acápites está la organización del trabajo como un elemento primordial a tener en cuenta dentro del sistema.

El desarrollo de la Biotecnología en Cuba, es una prueba de cómo la necesidad práctica ha ido condicionando las diversas etapas por las que ha transcurrido la actividad científica nacional. Constituye hoy un reto continuar el desarrollo de la misma en función de lograr mejores resultados. El Centro Nacional de Biopreparados (BioCen) forma parte de la industria biofarmacéutica. Es una entidad de alto nivel y prestigio, reconocido en el ámbito nacional e internacional.

En BioCen se han efectuado estudios de organización del trabajo, teniendo como base las resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), pero los mismos no tributan a un procedimiento que garantice su efectividad y no se han obtenido los resultados deseados en relación con indicadores de eficiencia como la productividad del trabajo y la optimización de la plantilla.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un procedimiento de estudios de Organización del Trabajo (OT) en el Centro Nacional de Biopreparados que sirva como herramienta para detectar las deficiencias que inciden en el comportamiento de los indicadores y resultados generales de la empresa.

DESARROLLO.

Breve caracterización de la empresa.

BioCen es un centro básicamente productivo, dedicado a diferentes líneas en el universo biotecnológico y farmacéutico cubano: Medios de Cultivo y Bases Nutritivas, Ingredientes Farmacéuticos Activos, y Productos Parenterales Líquidos de bajo volumen.

Este tiene la *Misión* de brindar a los clientes nacionales y extranjeros el potencial de sus conocimientos y diversidad tecnológica, para ofrecerles servicios de producción de Ingredientes Farmacéuticos Activos (IFA), productos parenterales líquidos y liofilizados en bajo volumen, así como desarrollar, producir y comercializar medios de cultivo y bases nutritivas, antianémicos y productos para el diagnóstico e inmunoterapia de las alergias, con el fin de satisfacer necesidades con la calidad y eficiencia requeridas.

1. Diagnóstico de la Organización del Trabajo en BioCen, teniendo en cuenta los requisitos de la NC 3001:2007.

Principales deficiencias en el subsistema objeto de estudio.

Organización del Trabajo.

- ✓ No está aprobada, por la alta dirección, el programa para la realización de los estudios del trabajo aún cuando la empresa tiene identificados los procesos donde son necesarios estos estudios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo.
- ✓ No está aprobado, por la alta dirección, el documento que relaciona las personas responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo, a pesar de estar designadas. Estas personas están preparadas para realizar esta tarea aunque deben estar en constante estudio para mantenerse actualizados en el tema.
- ✓ No existe un documento que evidencie que la alta dirección ha definido y aprobado las técnicas y herramientas (entrevistas, encuestas, fotografía individual o colectiva, diagrama de Ishikawa, y diagrama de análisis del proceso OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenaje) a utilizar para desarrollar los estudios. No se dispone de un procedimiento documentado, donde se establezca cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.
- ✓ No se cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos de aplicación de estudios del trabajo.

- ✓ Se ha realizado en pocas ocasiones la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos.
- ✓ En las áreas productivas del centro no está determinado el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de producción, solo en la Planta de Envase.
- ✓ Están desactualizadas las normas de producción existentes.
- ✓ No está demostrado que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la entidad. Está elaborada y aprobada en la organización la plantilla de cargos según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación, debido a que uno de los objetivos estratégicos del centro es precisamente cumplir con lo establecido en la legislación vigente en el país.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores se puede decir que el subsistema de organización del trabajo tiene un bajo nivel de cumplimiento y existe un pobre desempeño en la organización a pesar de contar con personal preparado para acometer la tarea.

Partiendo de este resultado se reafirma la necesidad de diseñar un procedimiento en BioCen.

Procedimiento.

Se diseña un procedimiento tomando como referencia fundamental la metodología planteada por (Basnuevo Andreu, 2008), la legislación laboral vigente, y otros aspectos que se adecúan a las características propias de la organización (Figura 2. Procedimiento para realizar los estudios de OT en BioCen.).

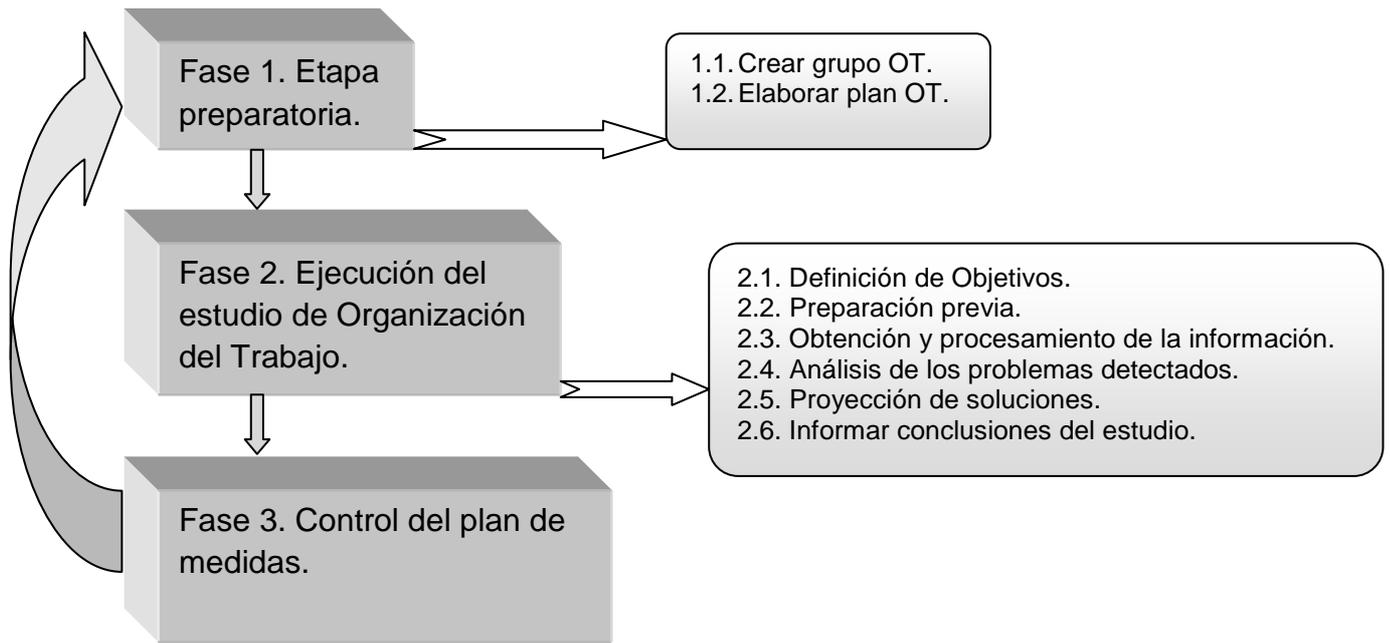


Figura 2. Procedimiento para realizar los estudios de OT en BioCen.

Fase 1. Etapa preparatoria.

1.1 Crear grupo de Organización del trabajo.

Consiste en designar el grupo de Organización del Trabajo en el centro, que será el encargado de ejecutar y darle seguimiento a los estudios de Organización del Trabajo. El grupo estará conformado por un equipo multidisciplinario con especialistas de las áreas de recursos humanos (de formación Ingeniería Industrial y Psicólogo), que son quienes conducen los estudios, y especialistas de las áreas de Seguridad y Salud, Economía, y de las áreas objeto de estudio, que participan según las etapas de cada estudio. Lo anterior debe ser aprobado anualmente en el Consejo de Dirección y se emite una resolución de aprobación.

1.2 Elaborar plan de estudios de Organización del trabajo.

Consiste en seleccionar las áreas y/o puestos de trabajo que serán objeto de estudio en el plan anual. Al inicio del año se planifican los estudios que se desarrollarán, priorizando las áreas vinculadas a la producción, que son las que influyen de manera directa en los resultados de la empresa (Figura 3).

Para escoger las áreas, se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Áreas donde existen proyecciones de cambios en la tecnología u otros.
- Los puestos que constituyen áreas críticas en los procesos de producción o aquellos que restringen otros procesos desde el punto de vista de las capacidades, con vistas a tratar de incrementar su rendimiento.
- Áreas o puestos donde laboran gran cantidad de trabajadores con vistas a buscar métodos más eficientes que permitan reducir la cantidad de trabajadores.
- Áreas o puestos donde existan quejas de los trabajadores por excesiva carga física o mental, o donde existan problemas frecuentes de salud provocados por el trabajo.
- Áreas o puestos donde se conozca que no existe un balance de la carga de trabajo o problemas de aprovechamiento de la jornada laboral, y se precise estudiar la cantidad de trabajadores necesarios y optimizar la plantilla.
- Áreas donde existan plazas vacantes con vista a determinar necesidad real de su completamiento y contribuir a una utilización racional de los recursos humanos. (Área de Resultado Clave).

CENTRO NACIONAL DE BIOPREPARADOS.

Plan de estudios de organización del trabajo para el año _____.

I. Objetivos de los estudios de organización del trabajo.

General:

Establecer cómo debe hacerse el trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o servicios, y fijar el tiempo norma para su realización con vistas a lograr el perfeccionamiento y racionalización de los métodos existentes o proyectados, incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia del equipamiento, la calidad del servicio, y disminuir los costos y crear mejores condiciones de trabajo.

Específico(s):

II. Áreas que se abarcarán en los estudios durante el año.

III. Cronograma de Ejecución.

Áreas	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación

Fase 2. Ejecución del estudio de Organización del Trabajo.

2.1. Definición de objetivos.

Establecer los objetivos específicos del estudio de Organización del Trabajo a realizar en el área y/o puesto de trabajo.

2.2. Preparación previa.

Informar a los trabajadores sobre los objetivos del estudio, involucrando en el mismo a todo el personal, incluyendo a los directivos y al personal de más experiencia en la actividad, para contribuir a una mayor colaboración, participación y compromiso con las medidas que se propongan.

2.3. Obtención y procesamiento de la información.

Para realizar el análisis se tiene en cuenta si el objeto de estudio es un proceso de producción u otro tipo de proceso.

Analizar al inicio del estudio el comportamiento de determinados indicadores como:

- Indicadores económicos relacionados con el salario.

Dentro de este grupo se analizan la Productividad, el Valor Agregado Bruto (VAB), el Fondo de salario, el Salario Medio y la correlación Salario medio productividad. Analizar estos indicadores a nivel de empresa y compararlos con igual período del año anterior.

- Cumplimiento del Plan de Ingresos o Ventas en valores.
- Cumplimiento de los planes y objetivos de trabajo.

Analizar en un período determinado si se cumplió o no el plan de trabajo.

- Resultados de auditorías o inspecciones.

Este indicador mide la cantidad de no conformidades o problemas detectados con respecto a igual período en una etapa anterior.

Después de aplicadas las medidas necesarias derivadas de la investigación, se comparan los valores de estos indicadores obteniendo como resultado cambios o estabilidad en los mismos.

Para obtener la información se analizaron los siguientes aspectos:

1. La plantilla del área objeto de estudio. Teniendo en cuenta plantilla aprobada, cubierta y vacante.
2. Indicadores como el índice de ausentismo, fluctuación laboral, accidentes de trabajo y sus causas, frecuencia y causas de los certificados médicos.
3. Indicadores de la productividad del trabajo en unidades físicas por áreas o procesos. Comparar con igual período en un
4. Descripción del proceso con ayuda de diagramas de flujo OTIDA y OPERIN (Operación, Inspección).
5. Analizar el flujo del proceso para verificar que esté balanceado, y a su vez determinar el equipamiento necesario y su utilización, así como la cantidad de trabajadores y su aprovechamiento, mediante el balance de carga y capacidad.
6. Analizar la ubicación y condiciones de los puestos de trabajo, y la distribución espacial del proceso para reducir el recorrido de las materias primas, productos y los propios trabajadores, utilizando el gráfico de recorrido.
7. El examen crítico a los puestos de trabajo con la aplicación de los Principios de Economía de Movimientos y las técnicas de Diagrama bimanual y Diagramas de actividades múltiples de acuerdo al tipo de puesto, así como el diseño ergonómico del mismo.
8. El aprovechamiento de la jornada. Se detectará si existen pérdidas de tiempo innecesarios que se pudieran eliminar o reducir. Permitirá descubrir las principales causas que afectan el buen desempeño del trabajador y a su vez las reservas de productividad existentes. Se utilizarán técnicas como: observaciones instantáneas (Muestreo del trabajo), observación continua individual y colectiva, y auto observación.

9. La normación del trabajo se realizará para fijar normas de trabajo en caso de inexistencia de ellas o para comparar las normas existentes con las determinadas en la investigación y con ello ver si se ajustan a la realidad a través del cronometraje de operaciones.

Estos elementos se analizarán, teniendo en cuenta el tipo de proceso, los objetivos trazados y los problemas definidos.

2.4. Análisis de los Problemas detectados.

Relacionar todos los problemas detectados y reflejar las causas y subcausas con el apoyo del diagrama Ishikawa o causa-efecto, la tormenta de ideas, el coeficiente de experticidad, el método de expertos, el trabajo en grupo, y la recopilación de información.

2.5. Proyección de soluciones.

Proponer todas las soluciones posibles como alternativas o variantes a cada uno de los problemas identificados.

En el desarrollo de este paso se pueden aplicar diversas técnicas: Entrevistas a dirigentes, técnicos y trabajadores, Método de expertos y trabajo en grupo, listas de comprobación, y árboles de decisión, los cuales permitirán generar ideas de solución.

Confeccionar un plan de medidas para el área estudiada, donde aparezcan las medidas a tomar, responsable y fecha de cumplimiento de su aplicación (Figura 4).

CENTRO NACIONAL DE BIOPREPARADOS.		
Plan de medidas de los Estudios de Organización del Trabajo en BioCen año _____.		
Área objeto de estudio: _____.		
Medidas.	Responsable.	Fecha de cumplimiento.
Nombre y firma del Jefe de Área:		
Nombre y firma de Especialista de Recursos Humanos:		
Fecha de confección:		

Figura 4. Formato del Plan de Medidas de los Estudios de Organización del trabajo de las áreas.

2.6. Informar conclusiones del estudio.

Convocar una reunión con los especialistas a cargo del estudio, los jefes del área estudiada y el Director del centro como máxima autoridad. Mostrar los resultados e Informar a los trabajadores implicados. Capacitarlos en caso de ser necesario.

Fase 3. Control del plan de medidas.

Revisar las fechas aprobadas en el plan de medidas y realizar el cálculo de los indicadores determinados al inicio del estudio. Comparar el estado de los mismos antes y después. Este elemento sirve para medir en qué cuantía se ha mejorado en el área analizada.

Después de un dictamen o resultado, comenzar el estudio con todos los análisis correspondientes desde la primera fase del proceso, teniendo en cuenta que siempre hay un método mejor de hacer las cosas, tal como lo establece el enfoque de mejora continua que se considera de gran importancia en este procedimiento.

A partir de los planes de medidas de las áreas estudiadas el especialista responsable de los estudios elabora un registro para darle seguimiento a los planes de medidas aprobados en todas las áreas abarcadas (figura 5).

CENTRO NACIONAL DE BIOPREPARADOS.			
Plan de medidas de los Estudios de Organización del Trabajo en BioCen. Año_____.			
Medidas.	Área Objeto de estudio.	Responsable.	Fecha de cumplimiento.

Figura 5. Formato del Plan de medidas de los Estudios de Organización del trabajo de la empresa.

CONCLUSIONES.

A partir de la revisión y análisis de varios procedimientos para la organización del trabajo planteados por diferentes autores, se propone uno adecuado a las exigencias de la gestión del capital humano en el Centro Nacional de Biopreparados, que permitirá detectar a tiempo las deficiencias que puedan incidir en el buen desempeño de la organización mediante un enfoque de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Basnuevo Andreu, J. (2008). Procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en empresas productivas, CUJAE.
2. Bernal Rodríguez, J. y L. Ramos Iglesias (2012). "Revista Avanzada Científica" Vol. 15 No.1.
3. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. "Félix Varela" y Academia.
4. Kanawaty, G. (1996). Introducción al Estudio del Trabajo. Ginebra.
5. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo 1.
6. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
7. Niebel, B. and A. Freivalds (2004). Métodos, estándares y diseño del trabajo.
8. Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. Norma Cubana NC 3000: 2007.

DATOS DE LOS AUTORES:

1. Yoannia Góngora López. Ingeniera Industrial por la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Es Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos en el Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: yoannia@biocen.cu

2. Juan Marsán Padilla. Ingeniero Industrial por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (ISPJAE). Máster en Gestión de Recursos Humanos por el ISPJAE. Profesor Instructor del ISPJAE. Correo electrónico: Marsanp@ind.cujae.edu.cu

3. Marlery Sánchez Díaz. Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de la Habana. Doctora en Ciencias de la Documentación e Información por la Universidad de Granada. Tecnóloga de Avanzada de primer nivel del Centro Nacional de Biopreparados.

infctf@biocen.cu

4. Maricel Pupo Pérez. Ingeniera Industrial por el ISPJAE. Máster en Gestión de Recursos Humanos por el ISPJAE. Jefa de Departamento de Empleo y Salario del Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: maricel@biocen.cu

RECIBIDO: 03 de febrero del 2016.

APROBADO: 29 de marzo del 2016.