

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTUDIOS EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA
ELABORADO	MSc. Estrella F. Acosta Corzo y Esp. Mercedes Gallardo Castro.	Profesoras – Asesoras	6/2018
REVISADO	Dr. C Ramiro J. Pérez Hernández	Profesor – Consultor	9/2018

INDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES	
1.1- OBJETO	2
1.2- ALCANCE	2
1.3- NIVEL DE ACCESO	2
1.4- REFERENCIAS	2
1.5 -RESPONSABILIDADES	3
CAPÍTULO II: TÉRMINOS ESENCIALES.	4
CAPÍTULO III: DESARROLLO	7
PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Primera Etapa: Diagnóstico Inicial de Estudios de Organización del Trabajo	8
Segunda Etapa: Análisis de elementos esenciales de la entidad y su alineación con el Sistema de OT.	10
Tercera Etapa: Estudios de Proceso en las áreas seleccionadas	12
Cuarta Etapa: Estudios de Normación del trabajo en las áreas	14
Quinta Etapa: Validación, Seguimiento y Control del Sistema de OT	18
ANEXOS	22
Anexo 1: Programa de capacitación en Organización del Trabajo	
Anexo 2: Etapas y procedimientos para la implementación de estudios de Organización del Trabajo	
Anexo 3: Técnicas para los estudios de la estrategia organizacional	
Anexo 4: Técnicas de Trabajo creativo en grupos	
Anexo 5: Técnicas para los estudios de proceso	

Anexo 6: Técnica de matriz de impactos cruzados

Anexo 7: Muestra de bases sobre la estructura de la Jornada Laboral

Anexo 8: Técnicas para los estudios del Trabajo

Anexo 9: Bases para el número de observaciones a realizar

Anexo10: Modelo sobre fotografía detallada individual

REGISTROS

Registro 1.1. Modelo base para la Consulta a expertos

Registro 2.1. Modelo base para los Estudios de normación del trabajo

Registro 3.1. Modelo de Control para Indicadores de Medidas

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1- OBJETO

La organización contará con un procedimiento documentado que se establece para la realización de estudios de Organización del Trabajo y su contribución a la mejora continua de la productividad, como eje principal en las actividades principales y de los cargos de dichos procesos. Lo cual es básico en la certificación competente en la entidad, como base esencial para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Ministerio de Turismo (MINTUR).

1.2- ALCANCE

El nivel de funcionamiento de dicho procedimiento abarca desde la Oficina Central del Ministerio de Turismo, las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial, las Entidades de Aseguramiento y Apoyo del Organismo de Regulación y Control, hasta las estructuras de base subordinadas.

1.3- NIVEL DE ACCESO.

Se otorga acceso de SOLO LECTURA a todo el personal del Organismo que lo requiera para su consulta. Tendrá ACCESO TOTAL, las direcciones de las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, las entidades de Aseguramiento y Apoyo del Organismo, hasta las organizaciones de base vinculadas con el MINTUR.

1.4- REFERENCIAS.

- Cuba, Cuesta Santos A, La Habana 2010, Editorial Academia, Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos
- NC: ISO 10018:2016. Gestión de la Calidad – Directrices para la Participación Activa y la Competencia de las Personas.
- Decreto-Ley No.252 y su “Reglamento” (Decreto No. 281) relativo la “Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial Cubano”.
- Matéu Pereira Carlos. (2007). Conferencia sobre Productividad. Editada para las Orientaciones de los Activos de Productividad y Organización del Trabajo. La Habana, 2007
- MINTUR: “Perfeccionamiento Empresarial: Enfoque por Proceso”, Febrero, 2001.
- MTSS. 2006. Tabloides especiales para activos de Productividad.
- Soltura Laseria A. Tecnología de Integración estratégica del Sistema de Competencias de la Organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, 2009.

1.5 RESPONSABILIDADES

- ✓ Los expertos: Se seleccionarán con el objetivo de actuar como asesores en los diferentes niveles de etapas y actividades vinculadas a los estudios de OT en la organización; tributando con ello a la elevación de la calidad del desarrollo personal de los cuadros en la toma de decisiones y del capital humano en general por la calidad del servicio. Este grupo estaría formado por directivos, especialistas y trabajadores destacados de la entidad.
- ✓ Alta Dirección: Es el máximo responsable de la designación del Presidente del Comité de Expertos y la constitución del mismo en la organización, controlando el cumplimiento sistemático de lo establecido en este procedimiento.
- ✓ El Comité de Expertos: Tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proceso para lograr identificar, validar y proponer a la alta dirección las condiciones claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichos procesos, a través de documentos legales establecidos.

Hoy en día la empresa cubana debe desarrollar las capacidades requeridas para competir en un mercado más y más sofisticado, con segmentos en los cuales los ratios de productividad son altos, así como la presión sobre los costos y la innovación incremental es brutal. La única forma de conservar la ventaja competitiva de nuestro sector turístico, es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que la competencia. Esta necesidad de transformación solo se puede cumplir si antes se ha evaluado el estado en que se encuentran los elementos claves que se denominan factores de diseño organizativo. Elevar la productividad es el principal reto que tienen ante sí los colectivos laborales de nuestro sector para continuar aportando al crecimiento de la economía experimentado en los últimos años

En resumen, los jefes y especialistas de reconocido prestigio por su calificación de los procesos y las áreas, que son miembros del Comité de Competencias, son los responsables de la planificación, implementación y control de lo establecido en este procedimiento.

CAPÍTULO II: TÉRMINOS ESENCIALES

2.1 Capital humano

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

NOTA Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

2.2 Colectivo laboral

Conjunto de personas vinculadas por una determinada actividad laboral, que tienen necesidades e intereses comunes y mantienen relaciones sociolaborales de colaboración, ayuda y responsabilidad mutua, formadas en el proceso de trabajo.

2.3 Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

NOTA Así aparece en el apartado 3.2.15 de la NC ISO 9000:2005.

2.4 Entidad laboral

Organización con personalidad jurídica, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social y dotada de capacidad legal para establecer relaciones laborales. Comprende a las empleadoras que suministran trabajadores para que presten servicios en otras organizaciones.

2.5 Estudio del trabajo

Registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos y establecer normas fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

2.6 Jornada laboral

Tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

2.7 Organización

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

NOTA 1 Así aparece en el apartado 3.3.1 de la NC ISO 9000:2005.

NOTA 2 Dicha disposición es generalmente ordenada.

NOTA 3 A lo largo del texto de las normas cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, cuando se utilice el término “organización” se está refiriendo a las entidades laborales. La definición de entidad laboral aparece en la presente Norma Cubana.

2.8 Organización del trabajo

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 permitan 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.

2.9 Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

NOTA 1 Así aparece en el apartado 3.4.1 de la NC ISO 9000:2005.

NOTA 2 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

2.10 Productividad del trabajo

Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

2.11 Puesto de trabajo

Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización

2.12 Ambiente de trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

NOTA Así aparece en el apartado 3.3.4 de la NC ISO 9000: 2005

2.13 Atención al hombre

Conjunto de acciones, relacionadas como sistema, que tienden a valorizar al trabajador como ser humano, creando mejores condiciones de vida y de trabajo, mediante la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material, y la seguridad y salud en el trabajo, entre otras. Se caracteriza esta actividad por su compromiso con el trabajador y la búsqueda de alternativas en su atención.

2.14 Cargo

Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

2.15 Categoría ocupacional

Clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.

2.16 Clima Laboral

Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

CAPÍTULO III: DESARROLLO

III.1 Base metodológica que sustenta el estudio e implementación de la Organización del Trabajo en la Organización.

Objetivo: Fundamentar el procedimiento metodológico que garantizará el estudio de la optimización en la organización del trabajo y la mejora continua de la productividad del capital humano en la organización.

Sobre la base de las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, se realiza la integración de variados métodos y técnicas adaptadas a nuestra realidad, que facilita la participación de los factores en la implementación del procedimiento metodológico y su posterior aplicación. Se caracteriza por su carácter viable y abarcador; logrando involucrar a expertos regionales, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en el sector del turismo.

La metodología precisa por parte de los implicados, de la valoración y actualización de la estrategia empresarial y del estudio de procesos, que de forma analítica y generalizadora, permita no solo percibir las condiciones internas y externas que afectan la *eficiencia y productividad del capital humano en las organizaciones del sector del turismo, sino además* accionar sobre ello; lo cual requiere de medios de (investigación - acción) que tributen con el examen crítico de las situaciones que han impedido o permitido su máxima realización en las condiciones histórico – sociales, al logro de las metas del negocio.

En el **anexo 1** se presenta el Programa Académico, con las clases que lo conforman y a continuación se expresan en el **anexo 2** las técnicas y acciones que pueden emplearse en cada una de ellas, para lograr su implementación.

Primera Etapa: Diagnóstico Inicial de los Estudios de Organización del Trabajo.

Finalidad: Socializar la información sobre el tema y lograr la participación de los factores, dirección y trabajadores de óptimo desempeño, en la ejecución de cada etapa del proyecto de investigación.

Para alcanzar esta finalidad es esencial consultar y dar a conocer en reunión del Órgano de Dirección sobre los objetivos fundamentales de la Organización del Trabajo, apoyados en los objetivos estratégicos elaborados por la entidad para dar cumplimiento a la Misión de la Organización y las principales acciones que se acometerán para ello. Deben tener participación las organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, CTC).

Las actividades que se realizarán en la misma son las siguientes:

- 1.1 Presentación de asesores o consultores a dirección
- 1.2 Caracterización de la Entidad objeto de estudio

1.3 Diagnóstico de las premisas y procesos internos (Gecyt)

1.4 Diagnóstico del nivel de experticia del grupo de expertos.

1.5 Preparación técnico-metodológica del personal seleccionado

1.6 Reunión con los directivos y trabajadores implicados

I.1. -Es importante **comunicarlo en reunión con todos los trabajadores** implicados en el estudio; donde se da a conocer los objetivos que se persiguen en cada etapa, explicando la necesidad y formas de lograr la participación activa de los trabajadores, comprometiéndolos con la actividad.

-La **selección y conformación de este comité**, grupo encargado de seleccionar y aplicar los instrumentos de investigación, así como identificar y proponer, a la alta dirección, las principales debilidades y fortalezas que presenta en materia organización del trabajo, eficiencia y productividad; que deberá además proponer las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades, se realizará a partir de los **siguientes presupuestos**:

- Se deben formar los grupos de apoyo y/o comité técnico interno de estudio del trabajo y sus competencias, con compañeros que posean las condiciones mínimas imprescindibles:
 - a) que tengan experiencia práctica y conozcan la actividad que se realiza en el área.
 - b) que poseen desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.
 - c) al menos uno del grupo debe tener conocimiento de las técnicas de registro y de análisis aplicable a la Organización del Trabajo, graduado de Ingeniería Industrial y/o técnico en Economía del Trabajo.
- Deben prepararse los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio en la entidad.
- Para lograr la planeación, implementación y control de los estudios del trabajo, se deberá asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro designado oficialmente para presidir el Comité técnico de Competencias), así como de la organización sindical, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.
- La organización y este comité debe tener presente el resguardo del procedimiento documentado – capital estructural - donde se precisa cómo realizar todo el proceso de identificación de las principales deficiencias, y la estrategia de intervención, para el logro de los objetivos trazados.

- El grupo debe determinar los objetivos fundamentales y políticos de estos estudios para la optimización de la Organización del Trabajo, apoyados en los objetivos estratégicos elaborado por la entidad para dar cumplimiento a la Misión de la entidad.

I.1.2 -Los compañeros del **Comité de expertos** de la organización, que apliquen el procedimiento, deberán participar en todas las fases o etapas, hasta lograr implementar y evaluar su puesta en práctica para cada período establecido, en las áreas que se tomen de base, controlando además su efectividad a partir del estudio en la materia y de definir indicadores que permitan la mejora continua de las intervenciones realizadas.

I.1.3 -Se debe realizar una **caracterización de la Instalación tomando en cuenta:**

- Emplazamiento del Hotel (playa o ciudad)
- Instalaciones
- Categoría del hotel
- Capacidad (Número de habitaciones)
- Oferta (Servicios que brinda el Hotel)
- Demanda (Promedio de turistas, especificando época de alza y época de baja)
- Tipo de cliente
- Cantidad de trabajadores
- Indicadores de trabajo y salario

Una vez que se tenga conformado el Comité de Competencias y se haya realizado el programa de entrenamiento inicial se continuará interactivamente con la segunda etapa.

Segunda Etapa: Análisis de elementos esenciales de la entidad y su alineación con el Sistema de OT.

Finalidad: diagnosticar el clima laboral y sus niveles de alineación con la productividad en la Organización.

- Determinar las técnicas principales para los estudios de OT en la Organización, lo cual tribute a la obtención de las principales debilidades y fortalezas que afectan los niveles de productividad y el desempeño eficaz en la entidad.

Las actividades que se realizarán en la segunda etapa son las siguientes:

2.1 Definición y documentación de la política de OT en la Organización

2.2 Alineación con los objetivos estratégicos

2.3 Diagnóstico del Clima Laboral y la motivación en proceso clave

2.4 Determinación de técnicas para los estudios de OT en la Organización

2.5 Diseño y elaboración de Estrategia para los Estudio del Trabajo

2.6 Diagnóstico y Programa de Ejecución de los estudios de OT en la Organización

II.1 -Para ello se parte del criterio, de que el éxito de la estrategia organizacional dependerá en gran medida, de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización y cómo para que ésta mantenga su característica de sostenibilidad se han de cumplir las siguientes condiciones:

- La determinación de lo que la organización necesita en materia de estrategia alineada a la gestión integrada de Capital Humano.
- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad de que cada miembro domina y se implica en la política de OT en la Organización que garanticen el éxito de la estrategia.
- Un diagnóstico del Clima Laboral y la motivación en proceso clave, que garanticen su desarrollo continuo.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de directivos y mandos en el dominio de técnicas para los estudios de OT en la Organización, lo cual tribute al perfeccionamiento de los procesos claves y de sus colaboradores, para la evaluación y el desarrollo continuo de los niveles de productividad.

Ante esta demanda hay que dedicar espacio a esta etapa, a través de la realización de técnicas que posibiliten la ejecución integradora de las siguientes acciones:

II.2 -Revisión y análisis de la estrategia organizacional

La revisión y análisis de la estrategia organizacional permite diseñar un modelo que integre las necesidades de la entidad, en materia de organización del trabajo y competencias laborales, evitando desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas.

El comité técnico de competencias, trabajará en la revisión y análisis de la estrategia organizacional, estudiando a profundidad y orientándose esencialmente hacia:

- El objeto central de la entidad, la misión y los objetivos estratégicos de la organización y del área donde se desarrolle el estudio y su alineación con los niveles de productividad del SGICH que se pretende alcanzar
- La revisión y/o realización de la matriz DAFO, para lograr precisar las fortalezas y debilidades de la Organización, para el desarrollo continuo de los niveles de productividad, que podrían afectar al rendimiento de la empresa

Todo lo cual permite diseñar un modelo que integre las necesidades de la entidad, en materia de organización del trabajo, evitando desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas. Las Etapas como procedimiento general para la realización de estudios de Organización del Trabajo (OT) se encuentran fundamentadas en **anexo 2.1)**

II.3 -Detección de fortalezas y debilidades, vinculadas al SGICH.

La detección de fortalezas y debilidades de la Organización, vinculadas al SGICH, es necesario para que el comité determine lo que la organización necesita en materia de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), para el logro de la estrategia.

Puntualizando además en el análisis de los siguientes indicadores más importantes:

- Nivel de utilidades.
- Productividad del Trabajo.
- Salario Medio.
- Valor Agregado Bruto (VAB).
- Promedio de trabajadores.
- Ingresos monetarios.
- Fondo de salario.
- Tasa de fluctuación.
- Utilización del fondo de tiempo.
- Pérdidas económicas por ausentismo, ausencias

Para el cumplimiento de estas acciones se puede emplear técnicas como:

Revisión documental y encuestas, análisis de indicadores de trabajo y salario, diagrama de causa y efecto, técnica Brainstorming y/o la técnica de grupo nominal, Matriz DAFO entre otras. Muchas de ellas se encuentran agrupadas en los **anexos 3 y 4**.

Tercera Etapa: Estudios de Proceso en las áreas seleccionadas.

Finalidad: determinar las competencias de los procesos claves en vínculo con el cumplimiento de acciones en materia de OT que tributan a su desarrollo.

En este paso se realizarán acciones por consenso del Comité y mediante otras técnicas, teniendo presente cinco conceptos esenciales: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua y gestión de procesos.

III.1- Primeramente se deberá **identificar las actividades principales** o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confeccionará el Mapa de Procesos, **valorando esencialmente:**

- ¿Dado el objeto social, este proceso aporta valor a la satisfacción de las necesidades del cliente en esta organización?
- ¿La ejecución de este proceso contribuirá al logro de sus objetivos estratégicos?
- ¿Su ejecución es realizable a corto plazo?

Las actividades que se realizarán en tercera etapa son las siguientes:

3.1 Aplicación de la metodología de proceso en estudios de las áreas seleccionadas

3.2 Diagnóstico de los procesos y/o áreas seleccionadas de la Entidad

3.3 Delimitación de técnicas para los estudios que tributan al proceso

3.4 Valoración y análisis de los estudios de Proceso

3.5. Diseño de Matriz de Integración de las Competencias de Proceso

3.6 Seguimiento y control de estructura que favorece a los procesos

III.2 - Para la identificación y validación de las competencias de procesos se deberá precisar:

- Cómo está organizado el sistema de las actividades necesarias para la consecución de los resultados propuestos y su mejora continua en la organización.
- Los criterios e indicadores para medir y dar seguimiento a la eficacia, eficiencia y mejora continua del proceso.
- La identificación de las capacidades específicas del proceso, que le permiten a éste el cumplimiento de su misión y asumir las responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.
- Cuáles son los recursos, soporte tecnológico y controles necesarios para la ejecución prevista de las actividades del proceso. Cómo se comunican entre sí los que intervienen en el proceso y este con otros procesos de la entidad y con el entorno y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del proceso y de la organización.
- Cómo se gestiona el aseguramiento, el desempeño, la satisfacción y la seguridad de los soportes y del capital humano que interviene en el proceso.
- Cuáles son las brechas que se presentan en las entradas (E), en la transformación del proceso (T) y por tanto en las salidas (S) del mismo, que deberán controlarse para tributar a la mejora de la calidad del servicio; con fines de reducir los costos, diferenciarse de la competencia y con ello tributar al logro de la misión organizacional.

III.3 -En esencia las acciones metodológicas que se proponen en el estudio de procesos son las siguientes:

A) Retomar la identificación y listado de los procesos estratégicos, de realización y de apoyo que garantizan la consecución del servicio o producto (mapa de proceso).

B) Precisar los procesos claves relacionados con la estrategia organizacional. Es decir, las actividades principales, que garantizan o aseguran la consecución de los objetivos, en aras de la satisfacción del cliente en el área objeto de estudio. (Puede realizarse una matriz de objetivos estratégicos – repercusión en clientes y procesos)

C) Estudiar los subprocesos seleccionados. Dando prioridad en el análisis y la investigación a las condiciones internas y externas que tributan a estos procesos. Para lo cual se deberá:

- Confeccionar fichas de procesos y diagramas; especialmente delimitando los subprocesos, entradas y salidas e identificando los problemas o incidentes que obstaculizan su realización.
- Identificar los patrocinadores o proveedores de los procesos, insumos necesarios, productos o servicios resultados y distribuidor, que garantizan el cumplimiento de los procedimientos o subprocesos.
- Identificar y valorar los recursos necesarios que aseguran los resultados (Humanos, Financieros, Materiales).
- Precisar los indicadores que permitirán su evaluación y control de mejora continua para alcanzar mejores niveles de eficiencia y productividad. Ejemplos: satisfacción del cliente, observación del cumplimiento con la ficha técnica descrita, desempeño del trabajador, etc.

D) Propuesta de mejora de los subprocesos.

III.4- Por lo cual el estudio de Procesos tiene como **acciones esenciales** las siguientes:

- Listado de los procesos de la empresa.
- Selección de procesos claves
- Confección de ficha del proceso
- Determinación de competencias del proceso
- Implantación, seguimiento y control
- Cimentación integradora en las competencias del proceso

Algunas de las técnicas para este estudio se encuentran compiladas en los **anexos 5 y 6**

Cuarta Etapa: Estudios de normación del trabajo en las áreas seleccionadas

Finalidad: concebir un análisis de los gastos de tiempo y descubrir las reservas para el aumento de la productividad del trabajo, logrando condiciones para los gastos de tiempo necesarios en el cumplimiento de un trabajo dado.

IV.1 -Para ello se deberán realizar los **estudios de Normación del trabajo**, teniendo en cuenta que en este concepto se expresa que la norma es el gasto de trabajo vivo necesario para la ejecución de una actividad laboral y ese gasto de trabajo se expresa como norma de tiempo, como norma de producción o norma de servicio, dependiendo la forma en que un trabajador (o grupo de trabajadores) que poseen la calificación requerida y ejecutan su trabajo con habilidad e intensidad media entiende mejor su deber social y de cómo es más fácil su control, en determinadas condiciones técnico-organizativas.

En el estudio sistemático de la jornada laboral la administración está obligada a realizar para adoptar las medidas que reduzcan y eliminen la pérdida de tiempo, las interrupciones, los

errores de procedimientos de trabajo, y lograr su máximo aprovechamiento se emplearán, entre otras, las siguientes técnicas:

- Fotografía detallada individual
- Fotografía detallada colectiva
- Muestreo por observaciones instantáneas

Las actividades que se realizarán en la cuarta etapa son las siguientes:

- 4.1 Registro y examen de los métodos existentes para estudios de normación
- 4.2 Ejecución de los estudios de Normación en las áreas seleccionadas
- 4.3 Selección de las actividades y operaciones a normar en las áreas
- 4.4 Aplicación de técnicas efectivas que garantice
- 4.5 Procesamiento y análisis de la información obtenida
- 4.6 Determinación de condiciones de seguridad y salud que demanda el cargo
- 4.7 Estudio de las competencias que se demandan para el puesto
- 4.8. Determinación de las medidas técnico - organizativas

IV.1.1-Para su elaboración se hace imprescindible poder analizar los diferentes **gastos de tiempo que se producen durante la jornada de trabajo**, de forma tal que cualquier tiempo transcurrido durante el cual tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo cualitativamente del resto de los gastos de tiempo y a su vez determinando si es necesario o no.

Al realizar un análisis de los gastos de tiempo y descubrir las reservas para el aumento de la productividad del trabajo, estaremos en condiciones de fijar los gastos de tiempo necesarios para el cumplimiento de un trabajo dado, o sea, establecer la norma de trabajo, para ello se tiene en cuenta la estructura de la jornada laboral, además de las características específicas de las acciones que realizan los trabajadores en este tipo de actividad. **(Ver anexos 7, 8, 9, 10 y 11).**

IV.2 -En la realización del estudio de normación, **se seguirán un conjunto de acciones, las cuales son:**

- Selección de las actividades y operaciones a normar.
- Preparación de la observación.
- Realización de la observación.
- Procesamiento y análisis de la información
- Determinación de las medidas técnico - organizativas a implantar y cálculo de las normas.

IV.2.1- Selección de las actividades y operaciones a normar.

La selección de las actividades y operaciones a normar se realiza en dependencia de la importancia que tengan en el proceso productivo las diferentes actividades y operaciones que se realicen.

Así por ejemplo, se deben elegir con prioridad aquellas actividades y operaciones que resulten limitantes en el proceso de producción o servicio, las que agrupan una gran cantidad de trabajadores y aquellas en las cuales las normas de trabajo vigentes se incumplan o sobre cumplan en una magnitud muy por encima de los parámetros establecidos como normales.

- Preparación de la observación.

La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del taller y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. Un elemento importante en la preparación de la observación es la elección y disposición del trabajador que realiza la actividad u operación que será objeto de observación.

La selección de los trabajadores a observar se efectúa en dependencia del objetivo del estudio: si el estudio está encaminado a determinar normas de trabajo, se debe observar a trabajadores que posean la calificación requerida y ejecuten el trabajo con habilidad e intensidad media. Si queremos estudiar los métodos de trabajo se seleccionarán aquellos que posean la más alta productividad a consecuencia de los métodos de trabajo empleados. Si queremos estudiar las causas que motivan el incumplimiento de las normas se estudiarán trabajadores que no cumplan las mismas.

Se recomienda realizar la observación a aquellos trabajadores que cumplan la norma actualmente vigente, en la cantidad más próxima al cumplimiento medio de la misma; o también seleccionar un obrero “largo”, uno “medio” y uno “corto”, sobre la base de las estadísticas que se poseen sobre el nivel de cumplimiento de las normas.

En el cuerpo del modelo se consignará el número de orden de las distintas actividades que tienen lugar durante la observación, su descripción y su símbolo (de acuerdo con la estructura de la jornada adoptada), la hora de terminación de la actividad y su duración, así como cualquier observación de interés a fin de esclarecer las anotaciones.

Al comenzar la observación se anotará, en la casilla correspondiente que aparece al final del modelo, la hora de comienzo de la observación, y en el cuerpo del modelo, el número de orden la primera actividad que realiza el obrero, su descripción y su símbolo. Al concluir la actividad anotará, la hora de terminación y seguidamente el número de orden, la descripción y el símbolo de la siguiente actividad, y así sucesivamente hasta concluir la observación. (Ver registros)

IV.3 - Para la puesta en práctica de los **estudios de las competencias laborales** es necesario la búsqueda de evidencias que muestren comportamientos de **desempeño laboral superior**; con la unión armónica de los saberes fundamentales: el Saber: el conocimiento teórico, los elementos cognitivos que son necesarios como base para la preparación de otras formaciones psicológicas y el logro de aplicaciones de la enseñanza en el trabajo; el Saber - hacer: el sistema de habilidades teórico-prácticas que permiten su desarrollo, causalmente relacionados con una actuación laboral exitosa y creativa; el Saber estar y saber ser expresadas en actitudes y valores favorecedoras para el entorno organizacional y/o social que garantizan la estabilidad y coherencia de la contribución de la personalidad y que sean ejemplo en la vida laboral y personal; el Querer hacer: conjunto de aspectos afectivos - motivacionales, volitivos que determinan las expectativas, persistencia y satisfacción demostrada en el desempeño; y el Poder hacer: conjunto de factores relacionados con lo individual y lo situacional, manifestadas en las aptitudes y las condiciones materiales y logísticas que posibilitan el desarrollo en las actividades principales.

Es preciso señalar que al redactar las competencias con sus dimensiones se identificarán también los indicadores de cada dimensión. Dichos indicadores nos permitirán medir como normalización cada una de las competencias, mediante comportamientos observables de los trabajadores en su evaluación del desempeño, como parte del perfil del cargo.

- Puede emplearse la técnica Delphi por rondas y/o el análisis funcional del puesto demostrándose como entre el propósito principal o la misión de la empresa y la obtención del satisfactor, bien o servicio, existen varias funciones intermedias que lo hacen posible. (**Ver Anexos 10 y 11**).

-Para lograr registrar las particularidades de cada una de las competencias, se deberá consensuar con los criterios del comité, que posibilite enriquecer y operacionalizar las dimensiones de cada competencia tratada, contando con el vocabulario de los trabajadores implicados, los símbolos y las prioridades de tratamiento en la organización, como vías que facilita su influencia a través de una cultura organizacional competente. (**Ver registros** donde se muestra la base del modelo para dicho perfil y las bases para validar estas competencias)

En estos momentos cabe preguntarse: ¿cómo lograr constatar que el desarrollo de las etapas desarrolladas, puedan contribuir con el desempeño exitoso del trabajo en la Organización?. Por ello se impone la siguiente etapa.

Quinta Etapa: Validación, Seguimiento y Control del Sistema de OT.

Finalidades: Determinar las principales debilidades y fortalezas que afectan los niveles de eficiencia, productividad y con ello el desempeño efectivo de la OT.

- Modelar un programa de intervención que posibilite la elevación de la productividad, eficacia y eficiencia en la entidad o empresa.

V.1 -Debe destacarse que esta etapa es de una importancia decisiva en el logro de los objetivos propuestos; por lo cual el comité técnico de competencias, en estrecha consulta con los trabajadores y factores (Activos de productividad), deberá realizar un **análisis de los resultados** que arrojaron las técnicas aplicadas en las anteriores acciones; para lograr precisar las debilidades y fortalezas que afectan los niveles de eficiencia, productividad y el desempeño efectivo del trabajo en la organización.

Las actividades que se realizarán en esta etapa son las siguientes:

5.1 Mejora de condiciones que tributan al desarrollo del proceso.

5.2 Aplicaciones de competencias laborales en el área seleccionada

5.3 Deliberación sobre el Plan de Medidas que tributan a la eficacia y eficiencia en la Organización.

5.4 Implantación experimental para comprobar su efectividad en la Organización

5.5 Diseño de Manual de Procedimientos en materia de OT

5.6 Preparación para la implantación masiva en la Organización

5.7. Seguimiento y Control de los estudios de OT en la Organización

V.1.1 -En estrecha relación con los resultados obtenidos y los activos en la organización, se podrá elaborar el **programa de intervención** que posibilite **la elevación de la productividad**, eficacia y eficiencia en la entidad o empresa; fundamentando las acciones esenciales que permitirán minimizar las debilidades o potenciar las fortalezas precisando el tiempo, responsable, medios necesarios (financiero, materiales, humano, etc.), así como las formas de control y mecanismos de flexibilidad, etc. que garanticen el éxito del programa de intervención. En esta evaluación debe tomarse como guía la Visión y Objetivos proyectados a alcanzar por la organización. Para lo cual puede emplearse técnicas e instrumentos tales como:

- la técnica Brainstorming
- el diagrama de causa y efecto,
- la técnica de grupo nominal.

Las entidades subordinadas del MINTUR analizarán el método actual y sus resultados y el método propuesto en las áreas seleccionadas. Se realizarán normas de servicios, para esto es necesario seguir las indicaciones de las resoluciones vigentes.

V.2 -Cada organización puede llevar el registro de una forma peculiar, siempre que exista evidencia de su cumplimiento y la **Evaluación del Plan de Medidas**.

Factibilidad de aplicación: Por lo general se debió haber buscado más de una solución a cada problema y ellas deben evaluarse para argumentar su factibilidad desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. En esta evaluación debe tomarse como guía la Visión y Objetivos proyectados a alcanzar por la organización. La elaboración de esta proyección se realizará en tiempo, responsable, medios necesarios (financiero, materiales, humano, etc), formas de control, flexibilidad, etc.

En resumen, las medidas que se proyecten deben estar en correspondencia con el objeto social, Misión y Visión de la entidad.

- Implantación experimental.

Concluido el estudio completo del trabajo y obtenido un método mejor, suele ser necesario ir a su implantación experimental para comprobar, en pequeña escala, los resultados esperados y hacer los ajustes correspondientes antes de proceder a su aplicación masiva.

En esta etapa es de suma importancia la formación y readaptación de los operarios que tomarán parte en ella y la creación de las condiciones necesarias para llevarlas a cabo.

El diseñador deberá seguir muy de cerca toda esta etapa anotando todos los resultados y analizarlos con espíritu crítico. Es éste el momento de hacer los ajustes finales.

- La preparación para la implantación masiva.

Con antelación a la generalización del nuevo método de trabajo es necesario preparar su implantación, realizándose los ajustes surgidos como consecuencia de la implantación experimental. El nuevo método, listo ya para ser aplicado, requerirá de un arduo trabajo preparatorio, que deberá recogerse en un plan que contemple entre otros los puntos siguientes: **Preparación de las personas** que entrenarán a los ejecutores utilizando el medio más idóneo para su capacitación. Resulta conveniente que al seleccionar estos compañeros se escojan trabajadores experimentados de entre los que emplean métodos y procedimientos avanzados.

Participación en el proyecto tipo para profesiones masivas en lo que concierne a los métodos de trabajo. Los datos a suministrar serán los que aparecen en Normalización una vez que se han hecho los ajustes.

Definición y preparación de los medios técnicos que se van a utilizar en la preparación de los que entrenarán a los ejecutores. En caso de profesiones masivas, se justifica el uso de películas y equipos de grabación de vídeo. Si se trata de procedimientos de racionalización a nivel de fábrica, en profesiones que no son tan masivas, o de partes específicas de un proceso

de trabajo, es más conveniente el empleo de otros medios técnicos más económicos, tales como: diagramas, fotografías detalladas, etc.

Debe destacarse que esta etapa, que pudiera parecer rutinaria, es de una importancia decisiva en el logro de los objetivos propuestos; los métodos de trabajo diseñados pueden ser muy eficientes, pero si no se prepara debidamente y con todo rigor su implantación, los resultados prácticos serán limitados, con el consiguiente perjuicio en la productividad del trabajo.

-Seguimiento y control de los estudios.

Esta etapa reviste una importancia vital ya que con ella se logra la sistematicidad y desarrollo de todo el estudio realizado.

Deben proyectarse los mecanismos de Control y Evaluación y realizar los ajustes necesarios en cada caso. Todo el proceso está en constante cambio y por tanto, las medidas tienen que ir en correspondencia con esos cambios. En general las entidades realizarán un trabajo final de Estudio del Trabajo en el cual analizarán las áreas seleccionadas por el MINTUR.

En la Organización se llevará un seguimiento y control de los Estudios del Trabajo, mediante el proyecto de medidas de control que se constituyó en la estrategia y el Plan Anual de Estudios del Trabajo para el período dado. A su vez se confeccionarán un Comité Técnico Interno de Estudios del Trabajo para consolidar más el trabajo en equipo de los especialistas, logrando así la elaboración y entrega del Plan Anual (Diagnóstico y el programa de ejecución de los estudios a realizar en las áreas seleccionadas) y los Modelos de Control confeccionados por el organismo, permitiendo que se realice un seguimiento trimestral del mismo.

ANEXOS

ANEXO 1

Centro de Capacitación Territorial

"José Smith Comas"

Varadero

PROGRAMA ACADÉMICO

(CAPACITACIÓN. CURSO)

NOMBRE DEL CURSO: Organización del trabajo

AUTORA: MSc. Estrella Acosta Corzo

Modalidad:

Presencial ____ Semipresencial __X__

Fecha de aprobación: 2016

Aprobado por: Consejo científico del CCTV

Cargo:

Firma:

Fundamentación:

El fortalecimiento de la organización del trabajo mediante el estudio y análisis sistemático y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento, constituyen factores claves para el incremento sostenido de la eficiencia y la productividad del trabajo.

A partir de los debates y reflexiones que se produjeron en el 1er. Seminario Taller de Recursos Humanos y de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en especial las contenidas en los Lineamientos Generales para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización del Trabajo, resulta necesario proceder de forma acelerada y masiva a la preparación de los especialistas que en cada empresa y entidad se encargarán de la realización de los estudios del trabajo.

Con dicho propósito se ha confeccionado el presente Programa de Entrenamiento, con el objetivo de habilitar al personal que en sus respectivas organizaciones acometen la labor de realizar los estudios de organización del trabajo.

Dirigido a: trabajadores y directivos designados por la Dirección de la Empresa para realizar estudios del trabajo, con las cualidades siguientes:

- Alta motivación para asumir los cambios que se proyectan en el fortalecimiento y perfeccionamiento de la organización del trabajo en su entidad.
- Confiabilidad y sentido de pertenencia.
- Facilidades para la comunicación e interacción con colectivos de trabajo.

- Poseer una cultura general que le permita una buena asimilación de los contenidos y enfoques previstos en el curso, de preferencia con nivel universitario o 12 grado.

Requisitos: El personal que recibirá el curso deberá poseer nivel de 12 grado como mínimo y experiencia práctica directiva no inferior a dos años en el sector del turismo

Objetivos Generales:

- ✓ Aplicar en su centro de trabajo las técnicas fundamentales para los Estudios del Trabajo.
- ✓ Contribuir a la elaboración del Plan de Organización del Trabajo en su centro de trabajo.

Objetivos específicos:

- Conocer en qué consiste la organización del trabajo así como su influencia en la productividad del trabajo.
- Analizar la importancia del estudio del trabajo para mejorar la organización del trabajo.
- Definir y calcular la productividad del trabajo.
- Descubrir los factores que condicionan la Disciplina del Trabajo y la elevación de la productividad en la organización.
- Dominar los métodos que se utilizan para la elaboración de las normas y las diferentes técnicas para realizar el estudio de los gastos de tiempo.
- Calcular las normas de tiempo, de producción y de servicio a través de las técnicas del estudio de tiempo de trabajo según las características de los procesos.
- Conocer la base legislativa, normas y reglamentaciones básicas de la Seguridad y Salud en el Trabajo
- Reconocer la interrelación e influencia de la organización, las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene del trabajo en la elevación de la productividad del trabajo.
- Identificar los factores técnicos y organizativos, que conforman las Condiciones de Trabajo.
- Dominar los elementos básicos de la evaluación y control de riesgos y los programas de prevención de riesgos en la empresa.
- Contribuir a la elaboración del Plan de mejora continua en la Organización del Trabajo en su centro de trabajo.

Áreas de ocupación a las que va dirigido: Personal de RR.HH/ Administración del primer nivel y mandos medios.

Dirigido a: cuadros, personal directivo, cuadros medios y sus reservas que se encuentran en relación directa con los trabajadores del sector del turismo

Requisitos de ingreso: El personal que recibirá el curso deberá poseer nivel de 12 grado como mínimo y experiencia práctica directiva no inferior a dos años en el sector del turismo.

- Duración: 96- horas
- Actividades lectivas: 24h/c
- Actividades prácticas e independientes: 72
- Total de horas: 96
- Créditos: 2
- Distribuidas en 4 semanas.-

Sistema de Competencias:

Habilidades

- Integrar un sistema de conocimientos y habilidades que propicien en el ejecutivo la posibilidad de diseñar, implementar y evaluar la Organización del Trabajo en su entidad y su integración a la estrategia organizacional, derivando formas sistémicas de intervención, para la mejora continua.
- Dominar e interpretar un sistema de herramientas que le permitan el logro de la productividad en los procesos claves y con ello la satisfacción del cliente

COMPONENTE POLÍTICO - IDEOLÓGICO:

1. Ser un agente de cambio eficaz en la transformación de la cultura de perfeccionamiento de la organización del trabajo en su entidad en consonancia con las exigencias planteadas por la actual etapa de desarrollo económico y social del país.
2. Desarrollar habilidades y comportamientos que permitan visualizar los estudios del trabajo como un factor clave para la búsqueda de la eficiencia, la calidad y la elevación de la productividad del trabajo.
3. Concebir los estudios del trabajo como parte fundamental del desarrollo productivo en la entidad y en el país

-Valorar a través de situaciones reales de la organización, los factores psicosociales que afectan la cultura de trabajo competente y los valores productivos que demanda la empresa

-Revelar las condiciones psicosociales, que garantizan en la empresa una Orientación a Resultados eficientes a corto, mediano y largo plazo, fijando metas y retos ambiciosos, gestionando los recursos en función de optimizar la calidad, los costos y las utilidades y administrando los procedimientos establecidos para que no interfieran en el logro de los objetivos previstos.

PLAN TEMÁTICO.

No.	Aspectos del sumario.	Horas	T.	Total.
-----	-----------------------	-------	----	--------

		Clases lectivas	Independiente	
I-	<p>Introducción al Estudio del Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización del trabajo. Concepto. ✓ Papel de la dirección de la empresa, el área de recursos humanos y los trabajadores 	4 h/c	12	16
II	<p>Estudio de Métodos de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Métodos de trabajo. Definición. Objetivos. ✓ Técnicas de Estudio de Métodos. ✓ Análisis del problema. Técnicas de registro. ✓ Diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN). 	4 h/c	12	16
III-	<p>Estudio de Tiempos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptos básicos y principios de la normación. <p>Concepto de norma. Importancia de la normación. Definiciones</p>	8h/c	24	32
IV-	<p>Seguridad y Salud y Condiciones de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bases Jurídico Legal de la Seguridad del Trabajo ✓ Investigación de Accidentes del Trabajo. Concepto de accidente de trabajo y de trayecto ✓ Definición del concepto de salud. Enfermedad Profesional y su legislación. Bases Generales ✓ Factores técnicos y organizativos, que conforman las 	4 h/c	12	16

	Condiciones de Trabajo.			
V	Evaluación	4 h/c	12	16
	Totales.	24 h/c	72	96

Plan Analítico

Unidad I: Introducción al Estudio del Trabajo.

Objetivos: Conocer en qué consiste la organización del trabajo así como su influencia en la productividad del trabajo.

- Analizar la importancia del estudio del trabajo para mejorar la organización del trabajo.
- Definir y calcular la productividad del trabajo.
- Descubrir los factores que condicionan la Disciplina del Trabajo y la elevación de la productividad en la organización.

Contenidos

- ✓ La organización del trabajo. Concepto. Objetivos en la etapa actual del desarrollo económico y social del país. Papel de la dirección de la empresa, el área de recursos humanos y los trabajadores.
- ✓ El estudio del trabajo. Concepto. Importancia para elevar la productividad del trabajo.
- ✓ Productividad del trabajo. Definición.
- ✓ Métodos para calcular la productividad del trabajo.
- ✓ Factores que condicionan la disciplina del trabajo.

Unidad II: Métodos y procedimientos de trabajo.

Objetivo: Dominar los métodos que se utilizan para el conocimiento y transformación de los procesos en las organizaciones.

- ✓ Descubrir las vías y mecanismos para agregar valores a los procesos en las empresas

Contenidos

- ✓ Métodos de trabajo. Definición. Objetivos.
- ✓ Técnicas de Estudio de Métodos.

- ✓ Análisis del problema. Técnicas de registro.
- ✓ Diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN).
- ✓ Diagrama de recorrido. Ejercitación
- ✓ Búsqueda de soluciones. Evaluación de alternativas.

Unidad III: Estudio de Tiempos

Objetivo: Dominar los métodos que se utilizan para la elaboración de las normas y las diferentes técnicas para realizar el estudio de los gastos de tiempo.

- Calcular las normas de tiempo, de producción y de servicio a través de las técnicas del estudio de tiempo de trabajo según las características de los procesos.

Contenidos

- ✓ Conceptos básicos y principios de la normación.
- ✓ Concepto de norma. Importancia de la normación. Definiciones más frecuentes.
- ✓ Principios de la normación.
- ✓ Estructura de la jornada laboral,
- ✓ Determinación de medidas técnico-organizativas y cálculo de las normas.
- ✓ Métodos de la normación.
- ✓ Técnicas de estudio del tiempo de trabajo.
- ✓ Determinación de las de las normas de servicio.
- ✓ Cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral.

Unidad IV: Seguridad y Salud y Condiciones de Trabajo

Objetivo: Conocer la base legislativa, normas y reglamentaciones básicas de la Seguridad y Salud en el Trabajo

- Reconocer la interrelación e influencia de la organización, las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene del trabajo en la elevación de la productividad del trabajo y la necesidad de considerarlas al realizar estudios del trabajo a fin de que la búsqueda de soluciones para perfeccionar la organización del trabajo se armonice con niveles adecuados de seguridad y salud y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.
- Identificar los factores técnicos y organizativos, que conforman las Condiciones de Trabajo.
- Dominar los elementos básicos de la evaluación y control de riesgos y los programas de prevención de riesgos en la empresa.
- Contribuir a la elaboración del Plan de mejora continua en la Organización del Trabajo en su centro de trabajo.

Contenidos

- ✓ Bases Jurídico Legal de la Seguridad del Trabajo
- ✓ Investigación de Accidentes del Trabajo. Concepto de accidente de trabajo y de trayecto
- ✓ Definición del concepto de salud. Enfermedad Profesional y su legislación. Bases Generales
- ✓ Factores técnicos y organizativos, que conforman las Condiciones de Trabajo.
- ✓ Definición de riesgos, peligro, condiciones de trabajo, factores de riesgos.
- ✓ Ventilación, iluminación y ruido. Elementos
- ✓ Equipos de Protección Personal. Selección y uso
- ✓ Planes de Medidas. Planificación inmediata y mediata para el control y la minimización de los riesgos
- ✓ Programa de Prevención. Implantación y Control. Indicadores de Seguridad

Orientaciones Metodológicas

El programa de este curso es una adecuación del impartido por el Centro Nacional de Capacitación de Cuadros del MTSS, adecuado por la profesora Acosta Corzo E. a los directivos, cuadros y reservas de entidades seleccionados. El profesor de manera conjunta con los cursistas en las organizaciones arribará al concepto de organización del trabajo y la importancia del estudio del trabajo para perfeccionarla.

Utilizará para ello los lineamientos generales para el estudio y aplicación de medidas de organización del trabajo y la resolución del MTSS que los pone en vigor. Definirá los estudios del trabajo y su importancia para la elevación de la productividad del trabajo.

El docente explicará y aplicará, con los cursistas, los métodos utilizados en la Normación y destacará las diferencias entre ellos. También presentará una pancarta o Diapositivas digitalizadas donde aparezcan las aplicaciones de técnicas de estudio de tiempo

Mediante ejercitación los alumnos deben crear habilidades para determinar el valor de N por la fórmula y la tabla en cada técnica. Así como precisar en qué etapa de un estudio de Normación se encuentran al estudiar los diferentes pasos en cada técnica. Orientar a los cursistas realizar un resumen sobre las fórmulas, las tablas, cantidad de obreros a estudiar y otros aspectos en cada técnica.

El profesor apoyado en pancartas, fotos, láminas expondrá a los alumnos las características de cada uno de los riesgos expuestos, haciendo hincapié en los requisitos fundamentales a controlar en cada uno de ellos y que con más frecuencia se presentan en la industria y los servicios.

Tratará que se apliquen en la práctica los conocimientos dando soluciones a posible riesgos existentes, en ruido iluminación y ventilación.

A través de ejemplos prácticos se expondrán los métodos de evaluación y control de los riesgos, demostrando la importancia de la participación de los trabajadores. Se hará hincapié en la necesidad de planificar medidas que lleven paulatinamente a la minimización de los riesgos teniendo en cuenta la situación económica de la empresa y las posibilidades de inversión, se mostrarán ejemplos prácticos en una instalación en la confección de planes de medidas y programas de prevención.

Sistema de Evaluación del curso y/o entrenamiento:

La evaluación tendrá en cuenta: participación activa en las clases y la calidad de las acciones práctico - investigativas.

Discusión y presentación de un informe final, donde se refleje la aplicación exitosa de algunas de las técnicas explicadas en la OT (Mínimo 2) y conformar de forma íntegra el Plan de mejora continua, para el incremento de la productividad en la entidad.

- Taller integrador que demuestre el dominio de conocimientos y habilidades para diseñar, implementar y evaluar la OT en un proceso de su organización y su integración a la estrategia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Introducción al Estudio del Trabajo. OIT. 1996
- Texto de Organización del Trabajo. IEIT.2005.
- MTSS. 2006. Tabloides especiales para activos de Productividad.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- MINTUR. 2006. Guía metodológica para los estudios del trabajo
- Texto de Seguridad y Salud en el Trabajo. IEIT. 2005.
- Cuesta, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
- Cuesta, A. (2010): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. La Habana. Ed. "Félix Varela" y Academia
- NC: ISO 10018:2016. Gestión de la Calidad – Directrices para la Participación Activa y la Competencia de las Personas.
- Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Tomo 2.
- Normación del Trabajo. Sección 11 y 12. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo. Febrero 2000.

ANEXO 2

ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO COMO BASE EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

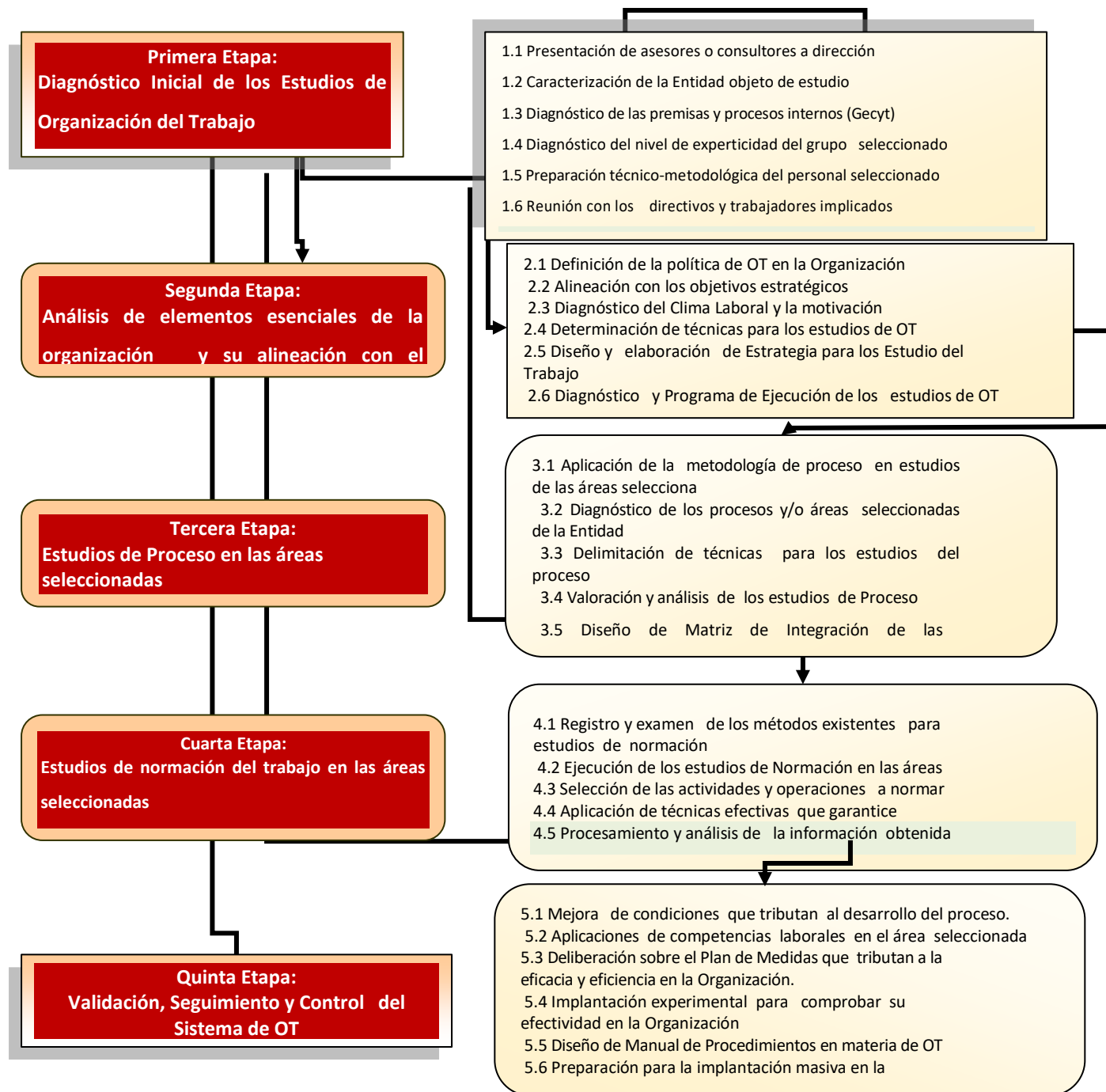


Figura 1: Esquema del diseño Metodológico como base para los estudios de Organización del Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2.1

Procedimiento general para la realización de estudios en Organización del Trabajo (OT)

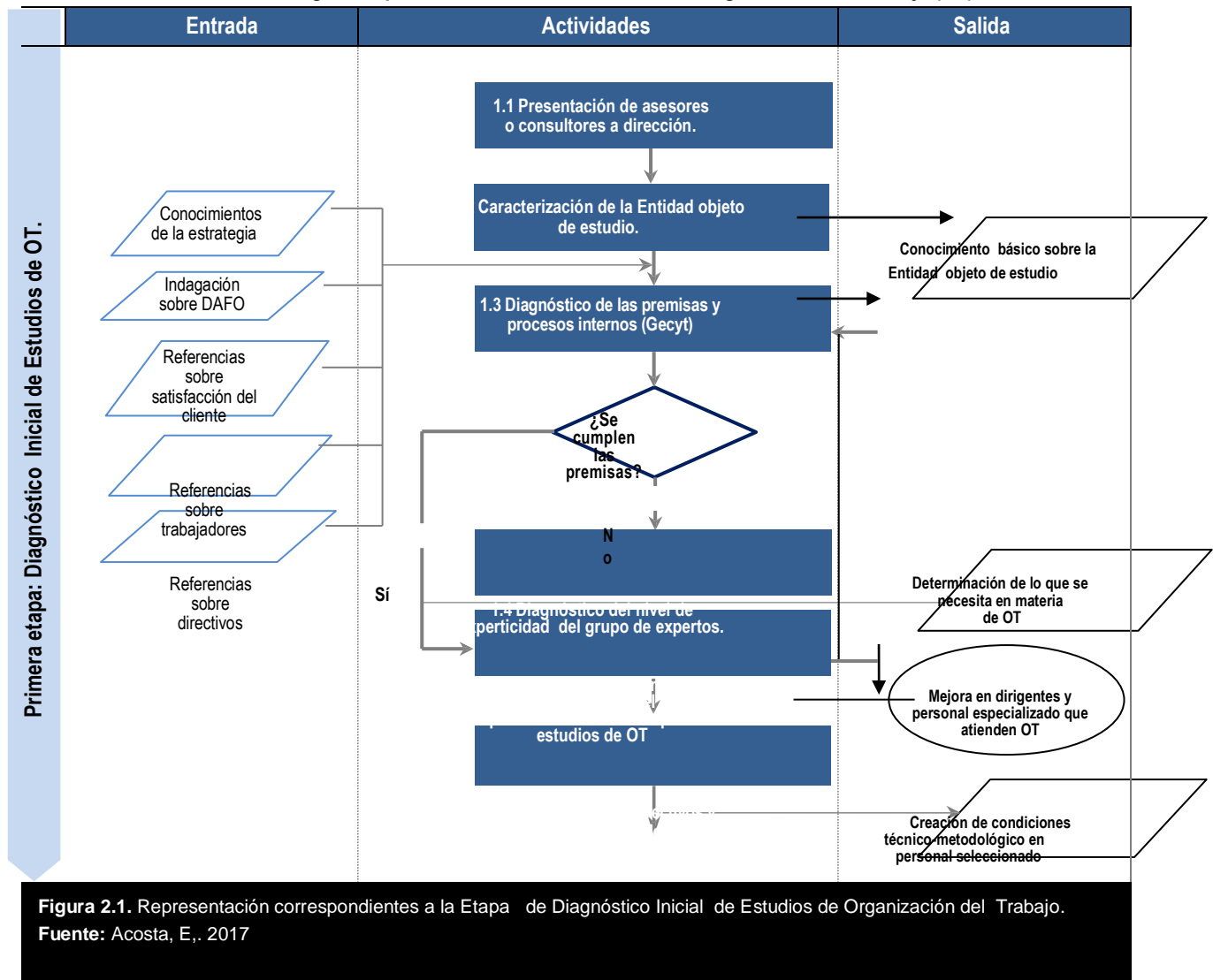


Figura 2.1. Representación correspondientes a la Etapa de Diagnóstico Inicial de Estudios de Organización del Trabajo.

Fuente: Acosta, E., 2017

Procedimiento general para la realización de estudios de Organización del Trabajo (OT)

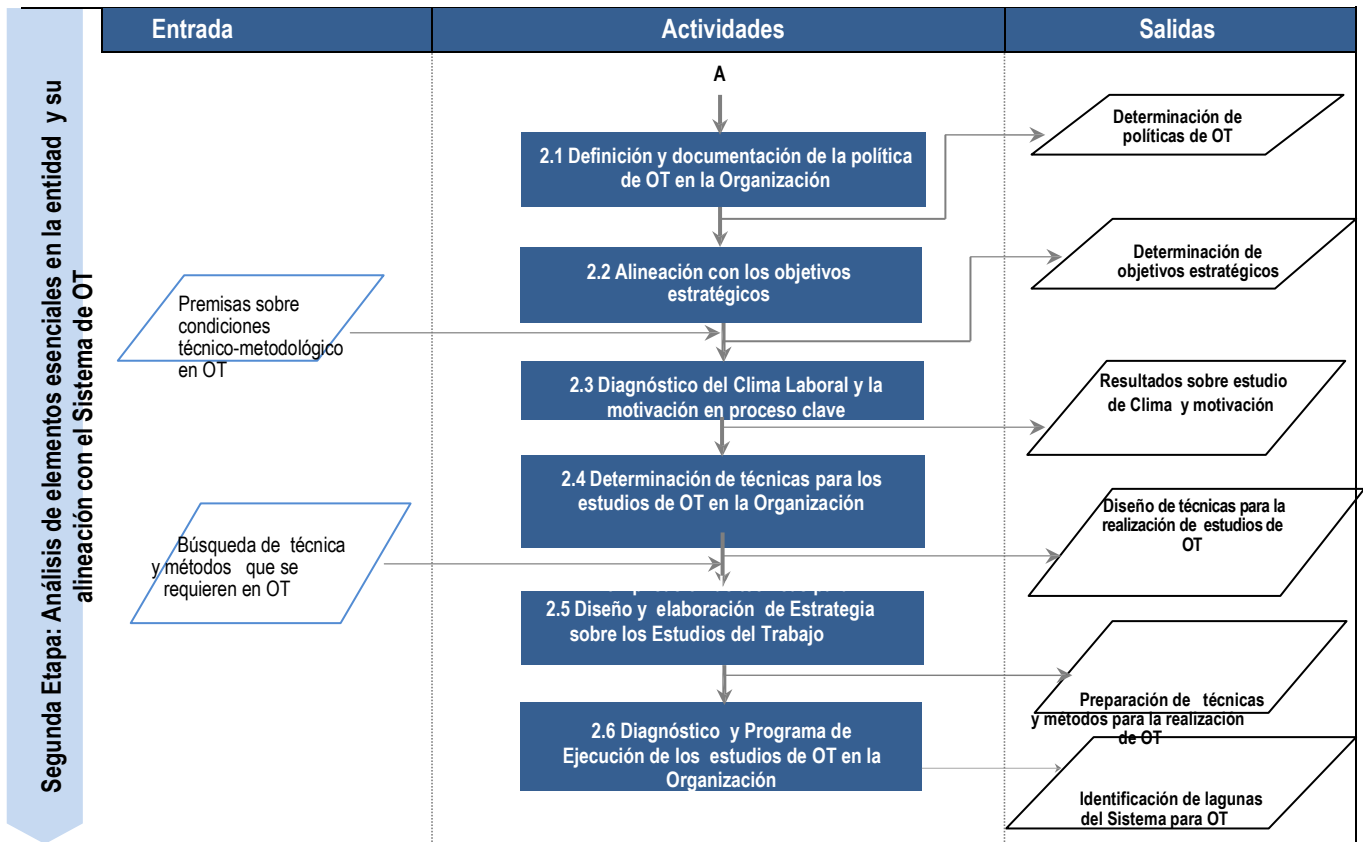


Figura 2.2. Representación de la Segunda Etapa del Análisis de elementos esenciales de la entidad y su alineación con el Sistema de OT.

Fuente: Acosta, E., 2017

Procedimiento general para la realización de estudios de Organización del Trabajo (OT)

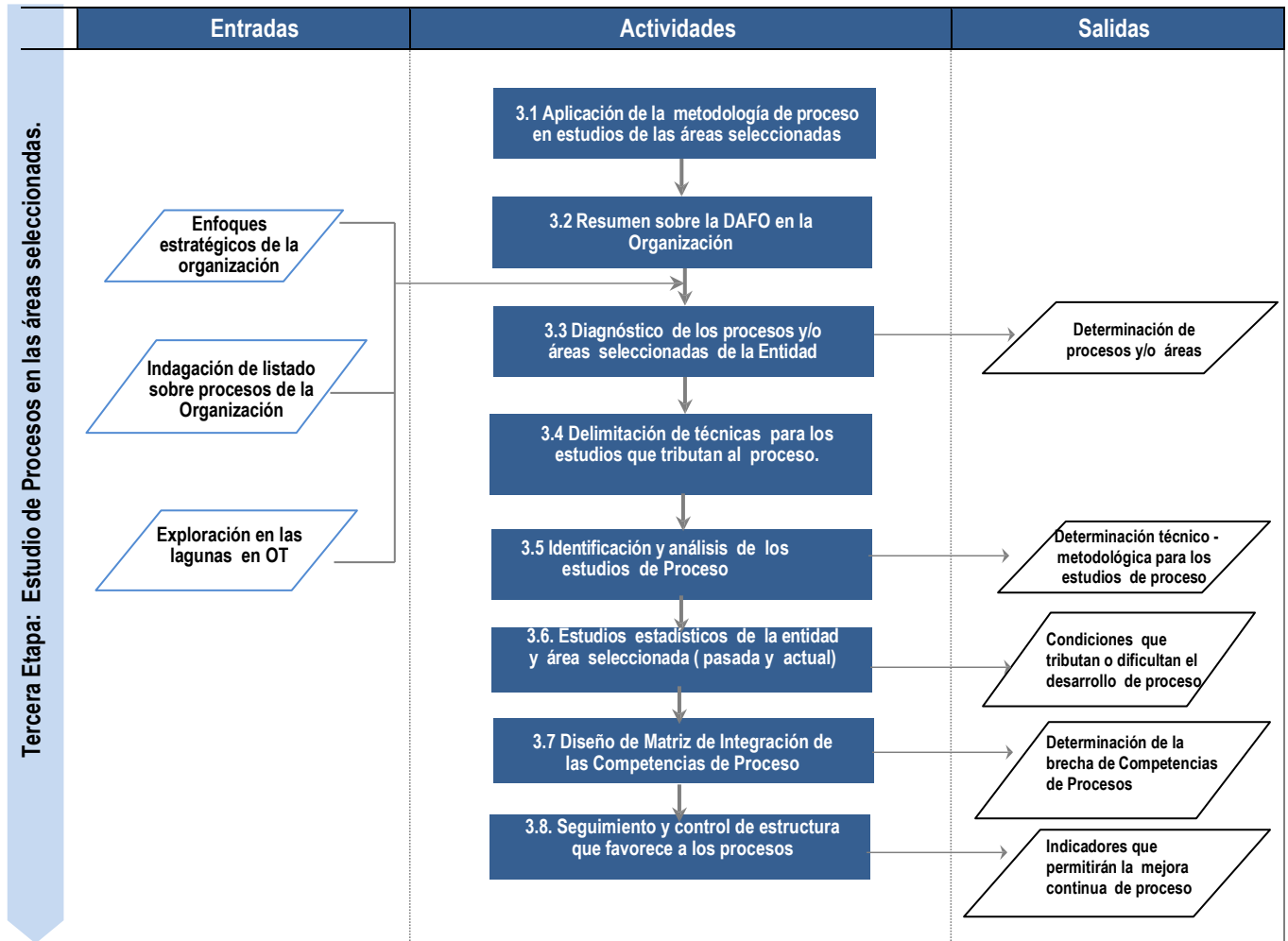


Figura 2.3. Representación de la Etapa de los Estudios de Procesos en las áreas seleccionadas.
 Fuente: Acosta, E., 2017

Procedimiento general para la realización de estudios de Organización del Trabajo (OT)

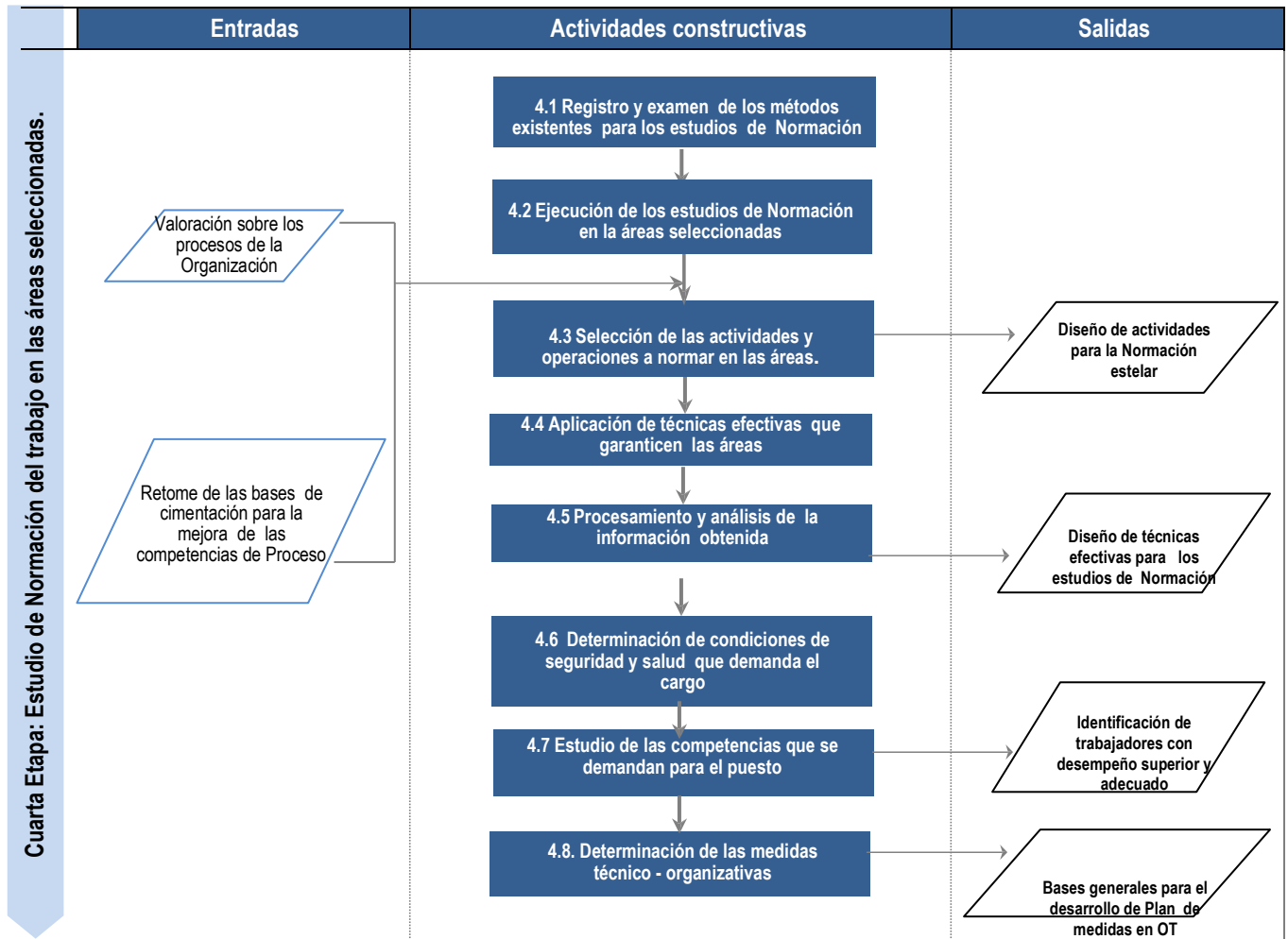


Figura 2.4. Representación de los Estudios de Normación del trabajo en las áreas seleccionadas.

Fuente: Acosta, E., 2017

Procedimiento general para la realización de estudios de Organización del Trabajo (OT)

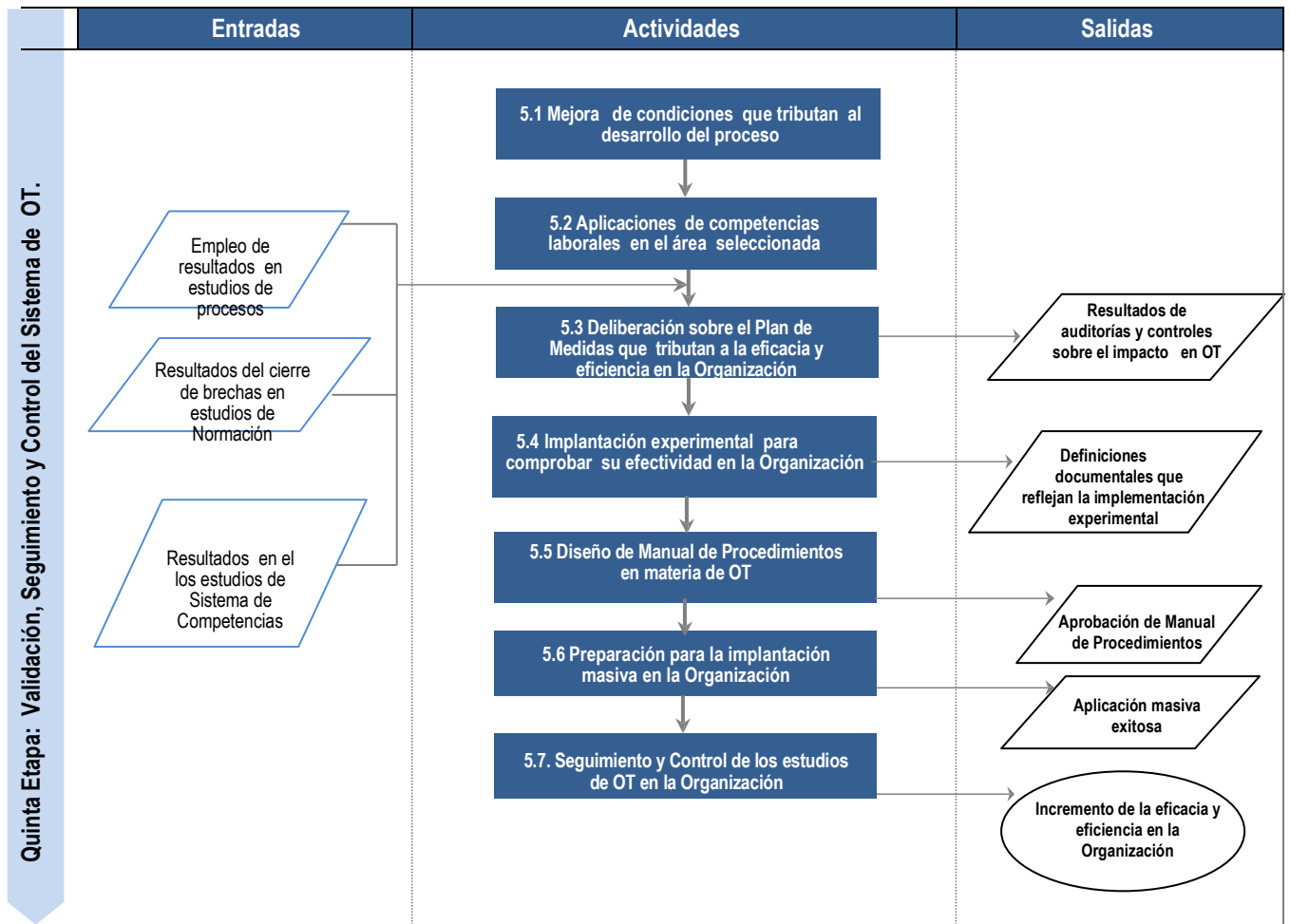


Figura 2.5. Representación correspondientes a la Etapa de Validación, Seguimiento y Control del Sistema de OT
 Fuente: Acosta, E., 2017

ANEXO 3

Técnicas para los estudios de la estrategia organizacional.

▪ MATRIZ DAFO

Para la obtención de la información primaria se desarrollará una sesión de Brainstorming y durante este análisis se solicitará primeramente que se obtengan todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades vinculadas a la organización.

Factores internos.

Fortalezas: Identificación de los puntos fuerte en que la empresa se puede apoyar para contribuir al éxito y cumplimiento de la misión.

Debilidades: Identificación de los principales aspectos que constituyen serios problemas para logra niveles de eficiencia y calidad.

Factores externos

Oportunidades: Son aquellos medios o factores que se desarrollan o se pueden manifestar en el entorno en la que se pueden aprovechar en beneficio si se opera de manera eficiente y en muchas ocasiones no dependen de uno.

Amenazas: Son aquellos factores que están en el entorno y pueden influenciar desfavorablemente en la organización en caso de que ocurran.

Para el análisis de la Matriz DAFO no es posible utilizar todos los factores, se escogen solo los de mayor incidencia. Permitiendo interrelacionar los factores internos y externos de la organización.

Aplicando dicha metodología, se hace el entrecruzamiento.

Criterios para la interpretación de los cuadrantes:

- ❖ Estrategia Ofensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- ❖ Estrategia Defensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?
- ❖ Estrategia Reorientación: ¿Si la debilidad (X) se mejora, en qué medida me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- ❖ Estrategia de Supervivencia: ¿Si la debilidad (X) no me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?

ANEXO 4

TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO EN GRUPOS.

✓ La Tormenta de Ideas.

La lluvia de ideas o (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Este es sin duda el método creativo más conocido.

Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de lluvias de ideas que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Comenzó en el ámbito de las empresas, aplicándose a temas tan variados como la productividad, la necesidad de encontrar nuevas ideas y soluciones para los productos del mercado, encontrar nuevos métodos que desarrollen el pensamiento creativo...a todos los niveles.

El Brainstorming o Tormenta de Ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, como el tramo de competencias laborales. Permite plantear multiplicidad de competencias y formas de comportamientos asociados a las mismas.

Este método se utiliza únicamente para levantar un alto número de ideas diferentes sobre algún problema o situación que se desea analizar, bajo el principio de que para lograr una buena idea hay que tener muchas ideas.

En este método se crean las mismas condiciones que para el método de Grupos Nominales pero aquí no se llega al consenso ni su objetivo es ese, tampoco se someterá nada a votación, se vaciarán las listas de cada participante y se llegará hasta la reducción del listado, el procesamiento de cada la información obtenida, como salida del grupo de participantes se procesará ulteriormente por el equipo que prepara las decisiones. Con este método como hemos apuntado anteriormente y queremos reiterarlo se hace necesario por quien facilita la tormenta de ideas, exponer y explicar y dejar visible para todos las Reglas de Comportamiento de Reuniones Creativas.

NO ESTRUCTURADO (flujo libre)

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un portafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.

3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de lluvia de ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

ESTRUCTURADO (En círculo)

Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas No estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. De izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

SILENCIOSA (Lluvia de ideas escritas)

Es similar a la lluvia de ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel: Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Para su aplicación se siguen los siguientes pasos:

- Inicio de la Sesión: Se define el tema o problema a tratar, así como el tiempo máximo disponible. Se designan a los registradores cuya tarea es anotar todos los criterios que se emitan.
- Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa).
- Se listan las ideas.
- Se analizan, evalúan y organizan las mismas, a fin de ponderarlas y reducirlas hasta obtener las más significativas.

El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Grupo Focal (Discusión focalizada, Focus Group)

El “Focus Group” (o Grupo de Enfoque, FG) es un tipo de entrevista de grupo empleada comúnmente en la que 5-11 personas de áreas similares, reclutadas de tal modo que cumplen características predefinidas, y que se ven envueltos en una discusión libre y guiada sobre un tópico. A diferencia de la entrevista de grupo estándar (que tiende a basarse en un formato más

definido de 'preguntas y respuestas'), el FG recolecta información al notar la interacción entre las personas y como llegan a un consenso o manejan un conflicto con respecto al tópico de interés.

Es un método que descansa en la interacción de un pequeño grupo de personas en relación con el tema de investigación bajo la guía de un moderador.

Es un método especialmente útil en la etapa del proceso de concepción del producto comunicativo en lo correspondiente a la formulación de concepto, sobre todo porque estimula muy fuertemente el pensamiento creativo de los profesionales de la comunicación. De igual modo resultan muy convenientes para el trabajo del relacionista público, toda vez que permite un contacto con los clientes no como sujetos anónimos sino precisamente por la alta valoración que se hace de sus opiniones, y además porque el empleo de este método permite brindarle una atención a ese cliente durante las sesiones y convertir estas a su vez en acciones de promoción y divulgación del producto que esté investigando.

Pueden señalarse cuatro elementos que definen a este método:

- Múltiples controversistas actuando en conjunto.
- Interacción de los participantes.
- La presencia de un moderador.
- El esquema de discusión.

Composición de los grupos.

En el caso que nos ocupa los participantes son los colaboradores del Comité Técnico de Competencias que fueron seleccionados con anterioridad bajo presupuestos de la Norma Cubana.

La presencia de un moderador.

Las sesiones de grupo son conducidas por un facilitador el cual:

- Está neutralmente al servicio del grupo.
- Concentra la energía del grupo en la tarea común.
- Protege a cada individuo y a sus ideas de los ataques de los demás.
- Estimula a los participantes a colaborar.
- Ayuda a que el grupo encuentre soluciones.
- No interrumpe a los participantes.
- No demuestra sorpresa, impaciencia o desacuerdo.
- No expresa su opinión, si se lo solicitan lo declina o lo deja para después.
- No acepta la opinión de una persona como la de todo el grupo. Solicita la de todos los participantes.

- No desalienta la discusión, al contrario, la promueve.
- No teme a lo silencios.

El esquema de discusión

Se trata de un documento en el que debes señalar todo el flujo planificado de la discusión en las sesiones con el propósito de asegurar que se cubra todo el material deseado.

Las partes que contiene son las siguientes.

- Antecedentes.

En este acápite deberás consignar la importancia y actualidad del problema y el estado en que se encuentra hasta el momento.

- Objetivos.

Formula de un modo muy general los propósitos que te llevan a desarrollar el proyecto. Pero recuerda que estos objetivos se van refinando en la misma medida que avances en el desarrollo de la propia investigación.

Requerimientos logísticos

Muy relacionado con lo anterior se debe especificar en qué condiciones se realizarán las sesiones, qué se les va a brindar a los individuos antes de cada sesión, qué condiciones deben tener los locales, si se van a grabar las sesiones, etc.

Datos de la presentación

Aquí relaciona cómo va el facilitador a presentar la investigación al inicio de cada sesión, cómo se presentará a sí mismo, los objetivos de la investigación, la entidad para la cuál lo hace, informar las grabaciones y otros tipos de registro de la sesión, el tiempo de duración aproximado de la sesión y el modo en que se va a proceder incluyendo la forma de pedir la palabra.

Tema de caldeamiento.

Se trata del tema o del aspecto que va ser abordado al inicio. Este debe estar de algún modo relacionado con el tema por el cual se convoca al análisis, sin embargo, no entra de lleno en el tema.

Este tema propicia que se “rompa el hielo”, que se empiece a pensar en el tema en cuestión.

Temas generales de discusión

Relaciona los temas sobre los cuales tienes interés que sean abordados, pero esta relación no implica que deben de tratarse con una secuencia predeterminada, si por parte de los controversistas aflora por sí mismos debes abordarlo en cuanto aparezcan.

Debates específicos

Aquí debes identificar aquellas cuestiones de carácter más puntual dentro de los temas generales que son de tu interés que no pasen por alto.

Estímulos externos

Son aquellos elementos que se pueden presentar en la sesión y que se considere que en un determinado momento pueden estimular el análisis y la discusión de algún aspecto en particular. Puede ser un documento en forma de plegable, cartel, video, puede ser una muestra de un producto, etc.

Momentos de reflexión individual

Después que el grupo lleve algún tiempo sesionando puede suceder que el consenso se encuentre muy rápidamente, tal vez porque el grupo ya va estableciendo sus normas de discusión o porque ya se han impuesto los líderes de opinión, etc. Una forma de romper esto es antes de presentar un tema para el debate repartir papel y lápiz a cada participante y pedirle que anote sus ideas sobre ese asunto solo para su uso, y después de esto pasar al intercambio de criterios.

Cierre

Aunque no debe haber un cierre a modo de conclusión de la sesión si es bueno que el facilitador procure que el final se produzca en un momento en que prevalezca un ánimo positivo, arriba, optimista. Antes de pasar a otra sesión es necesario hacer análisis de la que le precedió, de este modo podrás saber donde profundizar, que ajustes es preciso hacer en el esquema de discusión si esto resultara necesario e incluso si se ha perfilado la necesidad de acudir a otros grupos que no habías tomado en cuenta.

ANEXO 5

Técnicas para el estudio de proceso.

✓ Técnica de Examen Crítico

Técnica de registro en la organización del Trabajo. Curso de habilitación de Organización del trabajo y los salarios del instituto Técnico "Julián Grimau". 2006.

Análisis del Método Actual, para la realización del diagrama de procesos del trabajo.

<p><i>¿Qué se realiza?</i> <i>Considere las acciones o los elementos aisladamente (tenga siempre presente el objetivo del diagrama).</i></p>	<p><i>¿Por qué se realiza?</i> <i>Las razones pueden no ser válidas. Las verdaderas razones deben ser descubiertas.</i></p>
<p><i>¿Cómo es que se realiza?</i> <i>La información debe ser tratada tan simplemente como sea posible bajo estos titulares con todos los detalles:</i> <i>Manual empleado.</i> <i>Equipo empleado.</i> <i>Método del operario.</i> <i>Condiciones de operación y seguridad.</i></p>	<p><i>¿Por qué de esta forma?</i> <i>Las razones deben ser investigadas en cada uno de los elementos de cada titular del cuadro anterior.</i></p>
<p><i>¿Dónde es que se realiza?</i> <i>¿Cuáles son las actividades previas y subsiguientes y cuáles son los factores de tiempo comprendido?</i> <i>¿Cuál es su frecuencia?</i></p>	<p><i>¿Por qué entonces?</i> <i>Que determina:</i> <i>La secuencia.</i> <i>La frecuencia.</i> <i>Los factores que comprende</i></p>
<p><i>¿Dónde es que se realiza?</i> <i>Como los datos fundamentales han sido analizados en la etapa de selección, sólo se analizará la posición detallada dentro de la fase o área.</i> <i>Deben darse referencias sobre el lugar y la distancia entre la actividad anterior y la siguiente.</i></p>	<p><i>¿Por qué allí?</i> <i>Por qué está situada allí actualmente y cuáles fueron las razones originales para situarlo allí.</i></p>

Tabla 1. Análisis del Método Actual como base para la realización del Examen crítico

Alternativas para la Selección del método mejorado.

<p><i>¿Qué otra cosa podría hacerse?</i> <i>La respuesta a esta sección no debería ser nunca NADA; por lo menos tres alternativas de deben ser consideradas:</i></p> <p><i>Eliminar.</i> <i>Combinar.</i> <i>Reordenar o simplificar</i></p>	<p><i>¿Qué debería hacerse?</i> <i>Ayuda dividirlo en períodos cortos y largos. En períodos largos se incluyen las sugerencias acerca de futuras investigaciones, cursos, etc.</i> <i>Se pretende eliminar y si esto no es práctico, modificar. El factor económico debe tenerse en cuenta.</i></p>
<p><i>¿De qué forma podría realizarse?</i></p> <p>Considere todas las alternativas para cada encabezamiento anterior</p>	<p><i>¿Cómo podría hacerse?</i></p> <p><i>Cada titular o encabezamiento debe ser considerado primero aisladamente y seleccionar entonces el elemento más apropiado.</i></p> <p><i>Los elementos apropiados son unidos para producir mejor, más seguro y más barato (teniendo siempre en cuenta la economía).</i></p>
<p><i>¿En qué otro lugar podría realizarse?</i> <i>Todas las alternativas deben considerarse.</i></p>	<p><i>¿Dónde debería realizarse?</i> <i>La respuesta debe estar relacionada con otras actividades.</i> <i>Considere las limitaciones y el costo de las edificaciones y otros servicios como vapor, aire, etc.</i></p>
<p><i>¿Quién podría hacerlo?</i> <i>Todas las alternativas concebidas deben considerarse.</i></p>	<p><i>¿Quién debería hacerlo?</i> <i>Esto depende, principalmente, de las características del trabajo.</i></p>

ANEXO 6

Técnica: Matriz de Impactos de Cruzados.

Los procesos de una organización, lo son en un contexto determinado, por lo que si son relevantes a ese contexto tendrán que impactar de manera significativa positiva, por una parte, la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y por la otra, la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización.

A través de la Matriz Impacto – Procesos se realiza una valoración subjetiva de la importancia de cada competencia, teniendo cuenta su repercusión con:

1.- Los objetivos estratégicos y/o metas:

- Rescatar los Objetivos Estratégicos
- Resaltar el aporte de cada proceso al objetivo estratégico.
- Determinar el impacto de cada proceso en los objetivos estratégicos.

2.- Las necesidades de los clientes:


- Replantear las Necesidades de los Clientes identificadas en el ejercicio estratégico y contrastar estas con el listado de procesos.
- Resaltar los puntos de contacto entre las necesidades del cliente y los procesos.
- Determinar el impacto de cada proceso en las necesidades de los clientes.

Para cada uno de las dos valoraciones anteriores, los impactos se reflejan en una matriz que propone tres tipos de correlación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos, a partir de la suma del impacto de los procesos con los objetivos estratégicos y con los clientes, se ordenan en orden descendente y se valora su significación, tomando como referencia los impactos según los resultados de la matriz.

ANEXO 6.1

Mapa de Integración de impactos cruzados para determinación de Procesos Claves

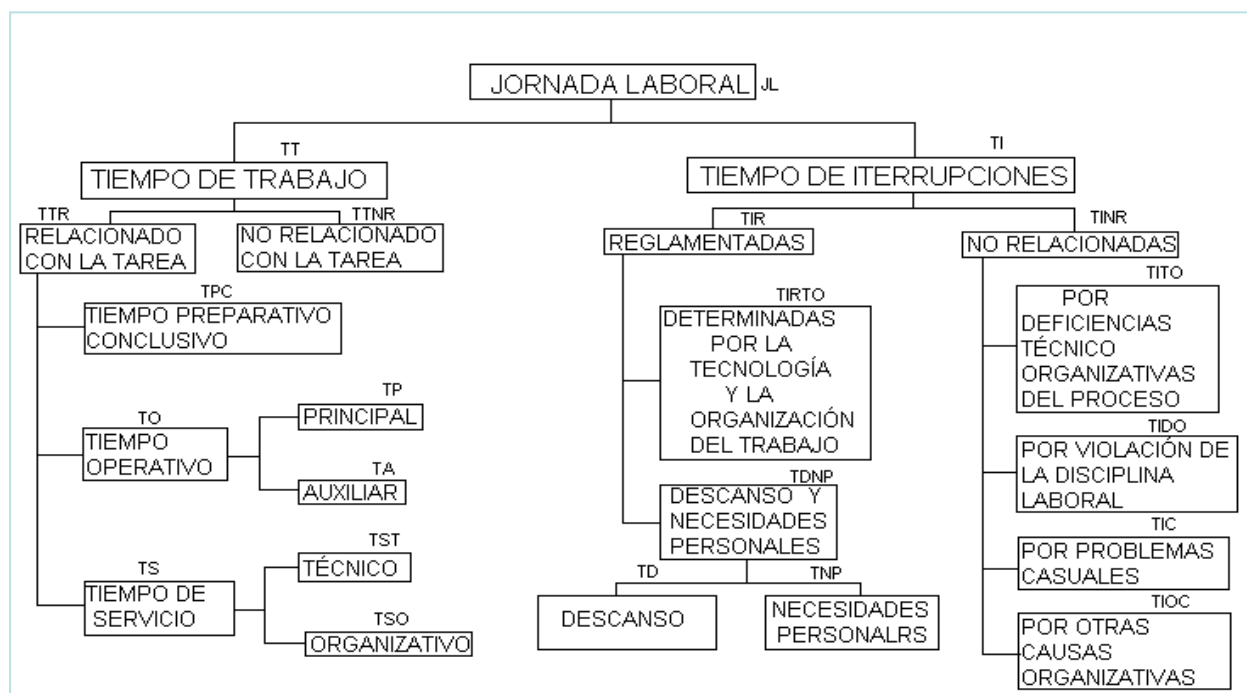
Código		Realización de éxito a corto plazo	Impactos vs.		Total Σ	Lugar
			Objetivos Estratégicos	Necesidades del Cliente		
1	Dirección Estratégica	9,67	10,00	7,00	8,89	
101	Supervisión, Auditoría y Control	10	10	5	8,33	
102	Informatización y Comunicación	10	10	5	9,67	
103	Actividad de Cuadros	10	10	5	8,67	
2	Gestión Comercial (Compras)	0,00	0,00	0,00	0,00	
201	Contratación				0,00	
202	Planificación de la Compra				0,00	
203	Control de Operaciones de Compra				0,00	
3	Gestión de la Calidad	0,00	0,00	0,00	0,00	
301	Documentación de Procesos				0,00	
302	Procedimientos				0,00	
303	Atención a clientes				0,00	
304	Evaluación de Resultados				0,00	
4	Gestión Económica – Financiera	0,00	0,00	0,00	0,00	
401	Administración Económica				0,00	
402	Contabilidad				0,00	
403	Finanzas				0,00	
6	Gestión de Ventas	10,00	10,00	10,00	10,00	
601	Recepción de productos y mercancías	10	10	10	10,00	
602	Organización de productos y mercancías	10	10	10	10,00	
603	Control de Operaciones para la Venta	10	10	10	10,00	
604	Venta de productos y mercancías	10	10	10	10,00	
7	Capital Humano	8,75	9,13	8,50	8,79	
701	Selección e integración	10	10	10	9,33	
702	Organización del Trabajo	5	10	5	8,33	
703	Capacitación y desarrollo	10	10	10	10,00	
704	Evaluación del desempeño	5	10	5	8,67	
705	Estimulación moral y material	10	10	5	7,67	
706	Seguridad y Salud en el Trabajo	10	10	5	9,33	
707	Comunicación institucional	10	10	5	8,33	
708	Administración y autocontrol	10	10	5	8,67	

8	Aseguramiento Logístico	0,00	0,00	0,00	0,00	
801	Almacenamiento de productos y mercancías				0,00	
802	Distribución de productos y mercancías				0,00	
803	Planificación del Transporte				0,00	
804	Transportación de productos y mercancías				0,00	
9	Seguridad y Protección	0,00	0,00	0,00	0,00	
901	Control de entrada del personal				0,00	
902	Control de salida del Personal				0,00	
903	Seguridad del cliente				0,00	
10	Mantenimiento e Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	
1001	Mantenimiento				0,00	
1002	Inversiones				0,00	
1003	Control Energético				0,00	

ANEXO 7

Estructura de la Jornada Laboral

Para la elaboración de las normas de trabajo se hace imprescindible analizar los diferentes gastos de tiempo que se producen durante la jornada de trabajo, o sea, que cualquier tiempo transcurrido durante el cual tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo cualitativamente del resto de los gastos de tiempo y su vez determinando si es necesario o no. De este análisis se desprende la importancia de conocer la estructura de la jornada laboral, con la descomposición de cada uno de los tiempos presentes en ella, se puede observar la continuación:



Según Marsán (1990), los tiempos pueden ser clasificados como:

Jornada Laboral (JL): Es el tiempo durante el cual, de acuerdo con la legislación vigente, todo trabajador debe permanecer dedicado a la actividad laboral en su centro de trabajo. Para su estudio la misma se divide en:

- Tiempo de trabajo
- Tiempo de interrupciones.

Tiempo de Trabajo (TT): Es el tiempo durante el cual el trabajador realiza las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo encomendado, o sea, el tiempo que emplea en

transformar los objetos de trabajo y en crear las condiciones necesarias para ello. El mismo se divide en:

- Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.
- Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea.

Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR): Es aquel que el trabajador emplea en la preparación, cumplimiento directo y aseguramiento necesario de la tarea de producción o servicio, que debe ser ejecutada en el puesto de trabajo que él ocupa, de acuerdo con las características del proceso de trabajo y de su clasificación. El mismo se divide en:

- Tiempo preparativo conclusivo.
- Tiempo operativo.
- Tiempo de servicio.

Tiempo preparativo conclusivo (TPC): Es el tiempo que el trabajador (o brigada) utiliza en familiarizarse y preparar la tarea a cumplir, así como el que invierte en las acciones realizadas con su terminación.

Este tipo de gasto se manifiesta en actividades como por ejemplo: La obtención de la orden de trabajo, la obtención de instrumentos, dispositivos, etc. y de la documentación tecnológica, la colocación de los dispositivos e instrumentos.

El Tiempo Preparativo - Conclusivo ocurre cada vez que cambia la tarea (ya sea una producción individual o en serie) y tiene la particularidad de que su magnitud no depende del volumen de trabajo a realizar, sino de la complejidad de la preparación necesaria para el mismo. Es por ello que cuando se realiza por un largo tiempo un mismo trabajo, el tiempo preparativo - conclusivo por unidad de producto será insignificante en lo que respecta a su magnitud.

Tiempo Operativo (TO): Es el tiempo utilizado por el trabajador para cambiar o contribuir al cambio de la forma, dimensiones, propiedades y posición en el espacio de un objeto de trabajo.

El mismo se divide en:

- Tiempo principal.
- Tiempo auxiliar.
- **Tiempo Principal (TP):** Es el tiempo que se invierte directamente en el cambio cualitativo y cuantitativo del objeto de trabajo, sus dimensiones, propiedades, composición, color, forma o posición en el espacio.

Tiempo auxiliar (TA): Es el tiempo que necesita el trabajador para realizar las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo principal. En este tiempo se incluyen los siguientes gastos:

- Los gastos de tiempo para alimentar las máquinas y aparatos con materias primas (y/o) productos semi-elaborados.
- Los gastos de tiempo para la extracción de lo producido.
- Los gastos de tiempo necesarios para la comprobación de la calidad de la producción realizada.
- Los gastos de tiempo invertidos por los trabajadores en sus desplazamientos dentro del área de trabajo necesarios para cumplir las distintas operaciones.

Tiempo de servicio (TS): Es el tiempo que necesita el trabajador para la atención y mantenimiento del orden y limpieza en su puesto de trabajo, que garantice un trabajo productivo. El mismo tiene dos componentes que son:

- Tiempo de servicio técnico.
- Tiempo de servicio organizativo.

Tiempo de servicio técnico (TST): Es el tiempo utilizado para mantener el equipo en condiciones técnicas adecuadas durante la realización de un trabajo concreto. Este tiempo se refiere a:

- Los gastos de tiempo para reemplazar un instrumento o pieza desgastada.
- Los gastos de tiempo para la regulación adicional del equipo durante el cumplimiento de la operación.

Tiempo de servicio organizativo (TSO): Es el tiempo empleado en mantener el puesto en orden y disposición de trabajo durante el turno. A este tiempo corresponden:

- Los gastos de tiempo para recibir y entregar el turno.
- Los gastos de tiempo para la distribución al comienzo y la recogida al final del turno de los instrumentos.
- Los gastos de tiempo para ordenar y limpiar el área de trabajo (incluyendo equipos), etc.

Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR): Es el tiempo que se invierte en tareas no previstas en su contenido de trabajo, ya sea, provocadas por necesidades fortuitas de la producción, deficiencias en la organización del trabajo o violación de la disciplina tecnológica. El mismo ocurre cuando se labora fuera del puesto de trabajo, como por ejemplo:

- Cuando el trabajador es trasladado a otro puesto de trabajo, producto de la ausencia de otro trabajador y la necesidad de cubrir la vacante por ser un puesto fundamental en el flujo.
- Cuando por deficiencias en la organización, el trabajador debe desplazarse hacia actividades propias de un trabajador auxiliar, etc.

Tiempo de interrupciones (TI): Es el tiempo durante el cual el trabajador no participa en el proceso de trabajo. Tiene dos componentes fundamentales, que son:

- Tiempo de interrupciones reglamentarias.

- Tiempo de interrupciones no reglamentarias.

Tiempo de interrupciones reglamentarias (TIR): Es el tiempo que el obrero no labora por razones previstas o inherentes al propio proceso de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología y la organización del trabajo establecidas.
- Tiempo de descanso y necesidades personales.

Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología y la organización del trabajo establecidas (TIRTO): El tiempo de interrupciones determinado por la tecnología y la organización del trabajo establecidas, incluye el tiempo de interrupciones provocadas por las condiciones específicas en que se desarrolla el proceso de producción. Por ejemplo: Interrupciones de los estibadores durante el tiempo en que la grúa transporta la carga.

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP): Es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador con el fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo. Tiene dos componentes que son:

- Tiempo de descanso.
- Tiempo de necesidades personales.

Tiempo de descanso (TD): Es el tiempo que debe consumir el trabajador a fin de recuperarse o prevenir la fatiga producida durante el proceso de trabajo. Estos fines son compatibles con actividades tales como: el consumo de merienda, pero no debe confundirse con el horario de almuerzo, el cual no forma parte de la jornada laboral.

Tiempo de necesidades personales (TNP): Es el tiempo que el trabajador debe consumir para realizar necesidades fisiológicas en el transcurso de la jornada laboral y mantener su higiene personal (lavarse las manos, la cara, etc.).

Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR): Es el tiempo que el trabajador no labora por alteración del proceso normal de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico - organizativas del proceso.
- Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral.
- Tiempo de interrupciones por problemas casuales.
- Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas.
- **Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico - organizativas del proceso (TITO):** Es el tiempo en que el trabajador no labora por causas que no dependen de él y que están dadas por deficiencias técnicas y/u organizativas del proceso de producción.

Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO): Es el tiempo en que el trabajador no labora por violación de la disciplina laboral

Tiempo de interrupciones casuales (TIC): Es el tiempo en el que el trabajador no labora debido a circunstancias totalmente casuales.

Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC).

Es el tiempo que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción, entre ellas se encuentran:

- a) Clases en hora de trabajo.
- b) Cobros en hora de trabajo.
- c) Actividades políticas en hora de trabajo.

ANEXO 8

Técnicas para los estudios del trabajo

✓ **Fotografía Detallada Individual. (Observación continua individual).**

Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador, dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del trabajador y/o los equipos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar y calcular la norma de trabajo. Este método tiene el inconveniente de tener que observar una mayor cantidad de trabajadores para poder llegar a conclusiones satisfactorias, y por ello los estudios realizados exclusivamente por este método demoran más tiempo en su realización.

Los tiempos se estimaran con un reloj u otro equipo medidor de tiempos, en función de los objetivos concretos del trabajo y las posibilidades existentes. Toda la información debe recogerse en el modelaje establecido.

El método tiene especial aplicación en el estudio en puestos aislados en tareas no repetitivas ", aunque puede realizarse indistintamente otros casos.

✓ **Fotografía Detallada Colectiva.**

El Método de la Fotografía Detallada Colectiva consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas dentro de la jornada laboral por el grupo de trabajadores estudiado y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer la utilización de la jornada laboral de los mismos. La misma se utiliza cuando se desea estudiar:

- La labor de un grupo de trabajadores que realizan la misma operación en sus respectivos puestos de trabajo. Por ejemplo: en un taller de pintura donde hay tres obreros pintando los sillones que se producen en otros departamentos.
- Una brigada de trabajadores que labora sobre un mismo objeto de trabajo y no es posible definir la parte del mismo que realiza cada uno. Ejemplo: una brigada compuesta por dos pintores y un ayudante que se encuentra pintando la fachada de un edificio.

Las observaciones se realizan con un reloj con segundero y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones.

Aunque este método es mucho más ágil que el de la Fotografía Individual, tiene el inconveniente de exigir del observador una gran habilidad.

Para determinar el número de observaciones a realizar se usará el mismo método que para la Fotografía Detallada Individual, es decir, podrá utilizarse la Fórmula:

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2} \quad (4)$$

Al utilizar la fórmula o la tabla debe tenerse en cuenta que como valor medio del elemento medido (media) debe tomarse el tiempo de trabajo (TT) promedio correspondiente al grupo de obreros observados, obtenido a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

Para hallar el rango (R), primeramente se determinará, para cada día observado, el promedio diario del tiempo de trabajo correspondiente a la brigada estudiada. Posteriormente se hallará la diferencia entre el valor máximo y el mínimo, la cual será el rango a utilizar.

Después se procede a la realización de la observación, etapa que tiene como objetivo registrar de forma detallada todas las actividades realizadas por el grupo de trabajadores objeto de estudio, así como el tiempo empleado en las mismas.

Posteriormente se Procesamiento, análisis y determinación de la norma.

ANEXO 9

NÚMERO DE OBSERVACIONES A REALIZAR EN FUNCIÓN DEL FACTOR R/x Y DE LA EXACTITUD (s) DESEADA EN LOS RESULTADOS

**MUESTRA INICIAL: 3 OBSERVACIONES
NIVEL DE CONFIANZA DEL 95%**

R/x en (%)	S (en %)					
	± 3	± 4	± 5	± 6	± 7	± 8
1.0	1	1	1	1	1	1
2.0	1	1	1	1	1	1
3.0	1	1	1	1	1	1
4.0	2	1	1	1	1	1
5.0	4	2	1	1	1	1
6.0	6	3	2	1	1	1
7.0	8	4	3	2	1	1
8.0	10	6	4	2	2	1
9.0	13	7	5	3	2	1
10.0	16	9	6	4	3	2
11.0	19	11	7	5	3	3
12.0	22	13	8	6	4	3
13.0	26	15	9	7	5	4
14.0	30	17	11	8	6	4
15.0	35	20	13	9	6	5
16.0	40	22	14	10	7	6
17.0	45	25	16	11	8	6

Esta tabla ha sido confeccionada mediante la fórmula (4), y en la misma todos los valores de **N** menores que 1 se han llevado a 1 al momento de confeccionarla.

Para calcular el número de observaciones por medio de la misma se busca en la primera columna el valor de **R/x**, previamente obtenido de los datos de la muestra inicial, y se traza una horizontal hasta la columna correspondiente a la exactitud (**s**) deseada. En ese punto de intersección aparece una cifra que indica el número de observaciones (**N**) que es necesario realizar.

Una vez determinada la cantidad de observaciones, es recomendable que las mismas se realicen en días alternos, a fin de ampliar el período de observación. Las observaciones correspondientes a la muestra inicial son válidas para completar el número de observaciones necesarias.

Por razones económicas se recomienda no utilizar este método si el número de observaciones necesarias para lograr la exactitud deseada es superior a 5-6 observaciones. En caso de que dicha exactitud no sea posible obtener, por ser el número de observaciones necesarias muy grande (económicamente no aconsejable), no deben utilizarse los resultados de las observaciones si la exactitud obtenida fuese superior a $\pm 8\%$, lo cual se obtendrá despejando **s** de la Formula No. 1.

ANEXO 9.1

**NUMERO DE OBSERVACIONES A REALIZAR EN FUNCIÓN DE (p)
Y DE LA EXACTITUD (s) DESEADA EN LOS RESULTADOS
NIVEL DE CONFIANZA = 95%**

Peso espec. elem.medido (p)	Exactitud deseada (s)				
	±3	±4	±5	±6	±7
20	17780	10000	6400	4445	3265
21	16720	9405	6020	4180	3070
22	15760	8865	5675	3940	2895
23	14880	8370	5355	3720	2735
24	14075	7915	5065	3520	2585
25	13335	7500	4800	3335	2450
26	12650	7115	4555	3160	2325
27	12015	6760	4325	3005	2205
28	11430	6430	4115	2855	2100
29	10880	6120	3915	2720	2000
30	10370	5835	3735	2595	1905
31	9890	5565	3560	2475	1815
32	9445	5315	3400	2360	1735
33	9025	5075	3250	2255	1655
34	8625	4855	3105	2155	1585
35	8255	4645	2970	2065	1515
36	7900	4445	2845	1975	1450
37	7570	4255	2725	1890	1390
38	7250	4080	2610	1815	1330
39	6950	3910	2505	1740	1275
40	6665	3750	2400	1665	1225
41	6395	3600	2300	1600	1175
42	6140	3450	2210	1535	1120
43	5890	3315	2120	1475	1080
44	5655	3180	2035	1415	1040
45	5435	3055	1955	1360	1000
46	5215	2935	1880	1305	960
47	5015	2820	1805	1255	920
48	4815	2710	1735	1205	885
49	4625	2600	1665	1155	850
50	4445	2500	1600	1110	815
51	4270	2400	1535	1070	785
52	4105	2310	1475	1025	755
53	3940	2215	1420	985	725
54	3786	2130	1365	945	695
55	3635	2045	1310	910	670

Cont. Tabla No. 9.1

Peso espec. elem.medido	Exactitud deseada (s)				
	±3	±4	±5	±6	±7
(p)					
56	3495	1965	1255	875	640
57	3355	1885	1205	840	615
58	3220	1810	1160	805	590
59	3090	1735	1110	770	565
60	2965	1665	1065	740	545
61	2840	1600	1025	710	520
62	2725	1530	980	680	500
63	2610	1470	940	655	480
64	2500	1405	900	625	460
65	2395	1345	860	600	440
66	2290	1290	825	570	420
67	2190	1230	790	545	400
68	2090	1175	755	525	385
69	1995	1125	720	500	365
70	1905	1070	685	475	350
71	1815	1020	655	455	335
72	1730	970	620	430	315
73	1645	925	590	410	300
74	1560	880	560	390	285
75	1480	835	535	370	270
76	1405	790	505	350	260
77	1330	745	480	330	245
78	1255	705	450	315	230
79	1180	665	425	295	215
80	1110	625	400	280	205
81	1045	585	375	260	190
82	975	550	350	245	180
83	910	510	330	230	170
84	845	475	305	210	155
85	785	440	285	196	145
86	725	405	260	180	135
87	665	375	240	170	120
88	605	340	220	150	110
89	550	310	200	135	100
90	495	280	180	125	90
91	440	245	160	110	80
92	385	215	140	95	70
93	335	190	120	85	60
94	285	160	100	70	50
95	235	130	85	60	45

ANEXO 10
MODELO RESUMEN DE FOTOGRAFÍA DETALLADA INDIVIDUAL
(OBSERVACIÓN CONTÍNUA INDIVIDUAL)

Empresa, Unidad:						Dpto., Taller:						
Nombre del trabajador:						Fecha:						
DESGLOSE DE LOS GASTOS DE TIEMPO												
CON- CEPTO	TIEMPO OBSERVADO								Tiempo Proyectado			
	1	2	3	4	5	6	Total	Promedio		Min.	%	
								Min.	%			Min.
JL												
TT												
TTR												
TTN												
TPC												
TO												
TP												
TA												
TS												
TTS										----	----	
TTNR										----	----	
TI												
TIR												
TDNP												
TIRTO												
TINR										----	----	
TITO										----	----	
TIDO										----	----	
TIC										----	----	
TIOC										----	----	
Vt										----	----	----
DESGLOSE DE TINR												
Con- cepto	TITO			TIDO			TIC		TIOC			
Tpo.obs.												
%												
Tiempo operativo/unidad (To/u) =						Norma de tiempo (Nt) =						
Norma de producción (Np) =						Normador:						

REGISTROS

Registro 1.1. Modelo base para la Consulta a expertos

Fecha _____

Entidad _____

Graduado de: _____

Nombres y apellidos _____

Especialidad	Años de experiencia Docente	Años de experiencia en el tema	Años de experiencia como consultor

1- Qué grado de conocimientos y habilidades usted posee sobre las competencias del Capital Humano?

Indicación: Marque con una numeración en la escala creciente siguiente, de 0 a 10, el grado de conocimiento o información, referido a las siguientes peculiaridades.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Relación de características	Puntuación	
Conocimiento del tema		
Competitividad		
Creatividad		
Profesionalidad		
Capacidad de análisis		
Experiencia		
Intuición		
Grado de Actualización		
Participación colectiva		
Total		

2- Seguidamente se determina y se le muestra a cada uno de los umbrales, que pueden servir de argumentación al desarrollo referido sobre las competencias del personal seleccionado, para su desempeño laboral y alineación al comité de expertos.

Indicación: Marque con una (x) el juicio de valor que usted atribuye a las fuentes utilizadas.

Fuente de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Estudios teóricos realizado sobre el tema.			
Experiencia práctica del tema y en su formación.			
- Estudio de autores cubanos referidos al tema.			
- Conocimientos de autores extranjeros referidos al tema.			
-Consultas bibliográficas.			
- Cursos de actualización.			

Gracias a los participantes por su colaboración

Registro 2.1. Modelo base para los Estudios de normación del trabajo

Bases de estudios de OT para camareras de piso.

Montaje del Carro	Tiempo medio (min)
Busca y coloca los líquidos en el carro y vasijas de trabajo (parte superior)	0,3
Coloca los insumos(papel sanitario y papelería - informaciones, etc).	0,6
Busca y coloca las amenidades -jabones -café regular y descafeinado - gorro de baño -brillador de calzado -Kit dental -Kit de afeitarse -crema de piel -champú -gel de baño -acondicionador	0,5
Busca, cuenta y coloca la lencería (parte inferior) -sábanas -fundas -toallas de baño -alfombras -toallas faciales -toallas de mano Desmonta y entrega control de lencería	15,7
Busca y coloca los instrumentos de limpieza	0,3
Total	17,4

Actividades Habitaciones Ocupadas	Tiempo medio(min)
Entrada y ventilación de la habitación. Comprobar el funcionamiento de los equipos eléctricos y estado general de la habitación.	0,46

Destender y tender de camas	4,2
Botar basura del cuarto y del baño	0,35
Barrer y limpiar balcón (baranda y muebles)	2,18
Barrer habitación	1,47
Sacudir los muebles	1,4
Retirar lencería sucia	1,1
Limpieza baño (limpia lavamanos, inodoro, bañera y espejo)	3,3
Secar lavamanos, inodoro, bañera y espejo	2,27
Limpieza piso baño	1,12
Limpieza piso habitación	1,34
Observa la habitación y corrige defecto, corre las cortinas y cierra la habitación	0,25
Total	19,44

Actividades de la Habitaciones Vacías Sucias	Tiempo Medio (min.)
Entrada y ventilación de la habitación. Comprobar el funcionamiento de los equipos eléctricos y desconecta minibar.	0,5
Botar la basura y preparar los cestos (hab. y baño)	1,3
Limpieza integralmente el balcón (deshollina, barre, limpia cristales, puerta, marquetería de filo blanco, baranda y muebles plásticos. Trapea con abundante agua y seca. Cierra y pasa paño por el interior del balcón.	5,15
Realiza tendido de cama. Retira la lencería sucia. Revisa el estado del mueble. Revisa el estado de la lencería limpia, antes de colocarla.	11,05
Limpieza integral de minibar. (Extrae todo lo usado, limpia con cloro la junta, las parrillas y las puertas. Limpieza cubitera, cafetera, tremo, vasos, copas, bandeja de madera, cucharitas y jarra. Sitúa el surtido del bar. (Café, té, complementos de azúcar, sacarina, servilletas pequeñas.)	3,2
Retira las toallas, lencería e insumos del baño y batas de baño. Las coloca en carro auxiliar.	0,5
Realiza limpieza integral del baño. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limpia cristales (encimera, ventana del baño, cristal de aumento) ➤ Limpia herrajes. ➤ Limpia bañera 	15,35

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limpia y seca lavamanos y secadora. ➤ Limpia zona sanitaria (inodoro, respiradero, cuadro, azulejos, teléfono) seca inodoro y coloca una cinta sanitaria. ➤ Coloca dotaciones y lencería limpia. ➤ Retira útiles de limpieza y limpia el piso del baño 	
Pasa paño por muebles y otros objetos de la habitación - cuarto, (mueble de TV, teléfono, mesitas de noche, lámparas, así como por marcos de puertas, de ventanas, cuadros)	4,45
Limpieza del closet. Coloca en closet las batas de baño, bolsa de lavandería, paraguas, plancha y tabla de planchar.	2,39
Barre y limpia con profundidad la sala.	3,35
Coloca el módulo publicitario y otros materiales de carácter informativo, según las normas establecidas (bloc de notas, sobres, hojas, caja de fósforos, informaciones, etc.)	1
Observa la habitación y corrige cualquier defecto, corre las cortinas, apaga las luces y cierra la habitación	0,3
Total	48,54

Limpieza de pasillo y otros	Tiempo medio (min.)
Barrer y limpiar pasillos y otros	14,12
Cambiar agua	0,26
Limpieza telarañas del techo	5,32
Barrer escaleras	7,28
Limpieza barandas	6,42
Limpieza escaleras	5,24
Total	38,64

Actividades Habitaciones Vacías Limpas	Tiempo medio(min)
Entrada y ventilación de la habitación. Comprobar el funcionamiento de los equipos eléctricos y estado general de la habitación.	0,21
Descargar inodoro (comprobar agua caliente /legionela)	0,5
Sacudir muebles, puertas y otros objetos de la habitación.	2,15

Barrer habitación	2
Limpiar el piso	2,25
Observar y corregir cualquier defecto, corre las cortinas y cierra la habitación	0,3
Total	7,41

Registro 3.1: Modelo de Control para Indicadores de Medidas

Periodo que se informa: Noviembre 2017
 G. Emp./Emp./U. Prsup: Cubanacán
 Entidades Laborales: Hotel Brisas del Caribe
 Provincia: Matanzas

Principales Indicadores de Trabajo y Salario a nivel de entidad

INDICADORES	UM	PLAN	Año anterior	REAL	Real/Plan %	DINÁMICA	Crecimiento
Nivel de Actividad (Ingresos)	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Gastos Totales	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Consumo Material	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Servicios Recibidos	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Depreciación	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Fuerza de trabajo y otros gastos	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Valor Agregado Bruto	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Promedio de trabajadores	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Productividad	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Ingreso Monetario del Trabajo	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Fondo de Salario	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Otros ingresos monetarios	MP				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Ingreso Monetario Medio	Uno					#¡VALOR!	
Salario Medio	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Coeficiente de Salario	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Salario Medio/Productividad	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Ingreso Monetario / Peso de VAB	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Gasto de Salario / Peso de Nivel de Actividad	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Gasto Total / Peso de Nivel de Actividad	Uno				#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	

