

MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA EN PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Niurka Rodríguez García y Orquídea Urquiola Sánchez

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general, exponer los resultados del diseño e implementación de un procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos.

Como resultado de la aplicación del procedimiento se determinan las desviaciones de los procesos en función de la organización del trabajo; se conformaron planes de acción de mejora para las desviaciones detectadas, además de un conjunto de indicadores de control para evaluar el desempeño de los procesos objeto de estudio. Su aplicación permitió incrementar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, la motivación y el desempeño individual y colectivo de los trabajadores del centro.

Palabras clave: productividad, calidad del trabajo, motivación, desempeño laboral y organización del trabajo

Introducción

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permite medir el desempeño de una organización, por lo que es imprescindible determinar estrategias

de mejoramiento, formas de gestión y organización del trabajo, la producción y/o los servicios mediante la motivación y participación de los trabajadores lo cual conlleva a una mejora continua.

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones. Para su incremento existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

Niurka Rodríguez García es Ingeniera Industrial y Máster en Ingeniería Industrial. Se desempeña como Profesora Auxiliar en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: nrodriguez@ucf.edu.cu

Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez es Licenciada en Contabilidad y Doctora en Ciencias Técnicas. Se desempeña como Profesora Titular y Directora de Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: ourquiola@ucf.edu.cu

La productividad en su nueva concepción se orienta hacia la eficiencia, la racionalidad y la creación de valor agregado; para medir su comportamiento no solo debe hacerse a nivel organizacional sino también, a nivel de cada trabajador en su puesto de trabajo a partir de una correcta organización del trabajo y para ello, es importante la existencia de efectivos sistemas de información, capaces de suministrar los datos necesarios para conocer en cada momento cómo va el desempeño de la organización al compararse consigo misma y con otras organizaciones similares.

En correspondencia, la **organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad**. El análisis profundo de los procesos de trabajo permite identificar problemas relacionados con los métodos ineficaces de trabajo, deficiente planificación de las necesidades de recursos, despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible, incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral, altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo entre muchos otros aspectos. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

Organizar mejor el trabajo es un prerequisite que se debe concretar de inmediato con vistas a mejorar la productividad. Es injustificable el desorden y la falta de exigencia en los procesos de producción de bienes y servicios, que devienen causas principales de la indisciplina laboral.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Al eliminar los pasos

innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneamente en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o el servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo, muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza estando al alcance de la vista de jefes, ingenieros, tecnólogos, etc.

Una de las problemáticas fundamentales que enfrenta la sociedad cubana en la actualidad es la relación desfavorable que existe entre el salario y la productividad. En tal sentido la máxima dirección del país ha realizado un llamado a todas las organizaciones productivas y de servicios a centrar los mayores esfuerzos en lograr un incremento en la productividad del trabajo no solo vista nivel de la empresa, sino a nivel de cada trabajador en su puesto de trabajo.

Constituye hoy un reto de primer orden para las empresas e instituciones cubanas el mejoramiento constante y ascendente de la productividad del trabajo tomando como base una mejor organización del trabajo en cada uno de sus procesos.

Para la realización de los estudios de mejora continua de la productividad con énfasis en la organización del trabajo donde se relacionan los factores capital humano, objetos y medios de trabajo, es necesario que los procesos que se seleccionen para ser analizados cumplan los siguientes requisitos:

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

- Tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Ser auditables para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para lo cual es necesario documentarlos mediante procedimientos.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad, esto viene del reconocimiento de la existencia de un problema. En consecuencia, todo procedimiento de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para su identificación (Imai, 1995).

Una vez identificados, los problemas deben resolverse. Por tanto, el proceso de mejora también es un proceso de resolución de problemas, que requiere el uso de varias herramientas.

El mejoramiento alcanza nuevos niveles con cada problema que se resuelve. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel, se requiere la normalización (Imai, 1995).

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

El ciclo de gestión PHVA revisado permite gestionar los procesos diariamente, en correspondencia con las necesidades del alineamiento estratégico de las organizaciones que significa, vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, esté dirigido a apoyar la estrategia organizacional, para satisfacer plenamente a sus clientes y que constituyen la base para *diseñar procedimientos de mejora* de procesos.

Mejora continua en la Organización del trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos

El procedimiento para la mejora continua de la organización del trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos que se muestra en Tabla 1.1, especifica las cuatro etapas que lo componen: I. Planificar, II. Hacer, III. Verificar y IV. Actuar, que para dar cumplimiento a los objetivos considera un conjunto de pasos lógicos desplegados en acciones soportadas en variadas herramientas cuya integración proporciona la mejora continua de la organización del trabajo en procesos de la universidad de Cienfuegos.

El procedimiento desarrollado está basado en el ciclo gerencial básico de Deming. El mismo concibe la gestión de procesos con enfoque de mejora continua, tal como aplican las prácticas gerenciales más modernas, al estilo de la metodología de Seis Sigma, denominada DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), el cual es resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores tales como, Cosette Ramos (1996), Juran (2001), Cantú (2001), Pons & Villa (2006).

El procedimiento en su Etapa I. Planificar, tiene como *objetivo* fundamental la organización del trabajo a desarrollar, para efectuar mejoras en procesos objeto de estudio; la Etapa II. Hacer, se concentra en desarrollar análisis de indicadores de productividad del trabajo en los procesos seleccionados y de diagnosticar la situación actual de los mismos para definir los problemas existentes que serán examinados a través estudios de organización.

En la Etapa III. Verificar, se prevé la propuesta e implantación permanente de los cambios en el proceso para garantizar el incremento continuo de la productividad, que incluye emprender acciones para el control, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas analizados durante el estudio de la organización del trabajo en los procesos, además de la elaboración de planes de mejora para hacer efectivo el cambio, establecer procedimientos documentados de acciones correctivas preventivas y de no conformidad e Implantación del cambio a través de la observación, control y evaluación de la experiencia implantada con respecto a la que existía y así realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

Por último la Etapa IV. Actuar, permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de mejora, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes y así detectar las nuevas desviaciones y efectuar acciones de mejora.

Implementación de los estudios de organización del trabajo.

Para implementar los estudios de organización del trabajo en la Universidad de Cienfuegos (UCf) se seleccionaron los procesos de Limpieza y Embellecimiento de locales, Aseguramiento Docente, Jardinería y Alimentación los cuales forman parte de los procesos de apoyo de la Universidad. A continuación serán descritos brevemente cada uno de ellos:

El proceso de **Limpieza y Embellecimiento de Locales** tiene como objetivo principal la limpieza y embellecimiento de gran cantidad de m² repartidos en áreas con obstáculos (con mesas, sillas, buró, estantes, etc.) y sin obstáculos (pasillos).

El proceso de **Aseguramiento Docente** como su nombre los indica es el encargado de asegurar los locales y medios para que se efectúe el proceso docente, así como del control del horario de clases.

La fuerza de trabajo que compone estos dos procesos son todas mujeres. Estas trabajadoras se caracterizan por poseer un bajo nivel escolar, el 50 % posee 9no grado, el promedio de edad se encuentra alrededor de 47 años y el 55 % posee menos de 5 años de trabajo en la UCf.

El proceso de **Jardinería** tiene como objeto la chapea, guataquea, recogida de áreas verdes, poda de matas, recogida de escombros y basura, segado de césped, entre otras. La fuerza de trabajo que compone este proceso son todos hombres.

Etapas	Pasos	Herramientas
I. Planificar	1.1 Formar los equipos de trabajo	Método Formación - Acción
II. Hacer	2.1 Análisis de la productividad del trabajo	Indicadores de productividad
	2.2 Implementación de los estudios de organización del trabajo	Diagrama de Pareto, encuestas, SIPOC, diagramas de flujos, estudios de métodos, movimientos y tiempos análisis ergonómicos y simulación de los procesos
III. Verificar	3.1 Empezar acciones para el control.	Plan de mejora (5W2H)
IV. Actuar	4.1 Monitorear el comportamiento del proceso	Plan de control, Informe de las tres generaciones

Tabla 1.1. Etapas del procedimiento para el perfeccionamiento de la organización del trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia

Estos se caracterizan por poseer un bajo nivel escolar, el 52 % posee 9mo grado, el promedio de edad se encuentra alrededor de 45 años y el 37 % posee menos de 5 años de trabajo.

El proceso de **Alimentación** se encarga de garantizar el servicio de desayuno, almuerzo y comida en sus horarios correspondientes a los estudiantes y trabajadores internos, reforzándose el almuerzo con los trabajadores externos. Estos servicios son asegurados desde la preparación, elaboración de los alimentos. La fuerza de trabajo que compone este proceso posee un bajo nivel escolar, el 40 % posee 9no grado, el promedio de edad se encuentra alrededor de 45 años y el

30 % posee menos de 4 años de trabajo en la UCf.

Para examinar estos procesos se aplicaron un conjunto de técnicas como: encuestas, entrevistas, revisiones de documentos, observaciones directas, método de expertos, técnicas de registro y mapeo de procesos y diferentes técnicas de la organización del trabajo para el estudio de métodos, movimientos, análisis ergonómico, medición y normación del trabajo y simulación de los procesos, con sus herramientas asociadas para la mejora de procesos. Y se emplean diferentes software para la validación y la fiabilidad de los resultados como son: MedTrab, Arena, SPSS 15.0 y Visio.

Al examinar críticamente los diferentes procesos con ayuda de las técnicas antes mencionadas se definen problemas que resultan comunes en los mismos, siendo estos los siguientes:

- Certificados médicos, llegadas tardes y licencias sin sueldo reiteradas.
- Inestabilidad de la fuerza de trabajo.
- Desaprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Condiciones de trabajos adversas.
- Mala reorganización del trabajo.
- Personas no aptas físicamente para la ejecución de sus tareas.
- Escasos medios y materiales de trabajo.
- Inadecuados métodos de trabajo.
- Excesivos movimientos innecesarios e inadecuados.

En general a todos los problemas antes mencionados, se les garantiza su mejora a través un plan de acción (Anexo 1), el mismo será la herramienta de la dirección, para mejorar dicho proceso. En el se muestra a modo de resumen la identificación de los problemas, las propuestas de medidas, sus responsables y fechas de cumplimiento.

La generalización del procedimiento contribuyó a dar respuesta a la ejecución, desarrollo y cumplimiento del requisito 4.3 de la NC 3001:2007 donde se establecen las pautas generales para los estudios de Organización del Trabajo y de Productividad en las organizaciones para certificar su sistema de capital humano. Dentro de los resultados prácticos obtenidos de forma general luego de efectuar las mejoras, se encuentran:

- ✓ La eliminación de las actividades y movimientos innecesarios lográndose humanizar el trabajo, ya que se agilizan y reorganizan las tareas, para estos resultados se

consideraron algunos elementos ergonómicos.

- ✓ Incrementos en los resultados individuales y colectivos de la gestión y los indicadores de eficiencia así como la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral en las áreas. Se beneficia la estabilidad y la motivación de los trabajadores en la organización.
- ✓ La productividad de los procesos analizados, se incrementa demostrándose mayores niveles de organización de la fuerza de trabajo.
- ✓ La puesta en práctica de los estudios de organización del trabajo ha logrado activar las reservas reales no utilizadas en disminución de los gastos de trabajo para lograr mayor aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin invertir más recursos.
- ✓ Establecimiento de indicadores para evaluar el desempeño de los procesos luego de un período de implantación del procedimiento (Anexo 2), que permiten asegurar la mejora continua en los procesos respecto a la organización del trabajo.
- ✓ Se ha logrado que la organización del trabajo se haya convertido en una herramienta de aprendizaje, participación, toma de decisiones y motivación para los trabajadores y directivos.

Como se ha señalado la productividad representa el valor agregado generado por los trabajadores, participen o no directamente en el proceso de producción o servicio y la problemática de su incremento constituye el foco central de toda organización, para lo cual es esencial el empleo racional y optimización del capital humano; por tanto elevar la productividad es el principal reto que tienen ante sí los colectivos laborales para continuar aportando al crecimiento de la economía.

En este proceso de mejoramiento de la productividad se le debe prestar especial atención a la participación efectiva de los trabajadores, porque es a través de ellos que la dirección de las organizaciones puede identificar múltiples causas y posibles soluciones a los problemas que se detecten. Ellos tienen conocimientos y argumentos que pueden contribuir a mejorar la productividad. De lo que se trata es de convocarlos, estimularlos, motivarlos, escucharlos y organizarlos.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento para la mejora del proceso de organización del trabajo fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la metodología de Seis Sigma, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
2. La aplicación correcta del procedimiento diseñado para el mejoramiento de la organización del trabajo permitió examinar, controlar y mejorar el desempeño de los procesos estudiados.
3. El valor práctico del trabajo está dado por la factibilidad de su aplicación y las mejoras obtenidas, así como la facilidad de ser generalizado en otros objetos de estudio.
4. El aporte económico se basa en el incremento de los indicadores de productividad, el aprovechamiento de la jornada, la eliminación de las pérdidas de tiempo.
5. El aporte social lo constituye la productividad del trabajo que es el resultado del equilibrio que se crea entre el desempeño y los resultados del trabajo que es traducido en el incremento de la motivación de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, A. (2006). *Ergonomía*. La Habana: Felix Varela.
2. Aquino, J. (1997). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi.
3. Beer, M. (1984). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
4. Belcher, J. (1991). *Productividad Total*. s.l: Granica.
5. Byars Lloyd, L. (1996). *Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mosby.
6. Chavienato, I. (1995). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw_Hill.
7. Colectivo, A. (1996). Problemas propuestos y resueltos de estudio del trabajo. La Habana: ISJAE.
8. Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
9. Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
10. (2007). Decreto Ley No. 252:2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana.
11. Deming, E. (1989). *Quality, productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT. Press.
12. Díaz, U. (2000). Compendio metodológico para las bases del Perfeccionamiento Empresarial. C. Habana: MTSS.
13. Hernández Sampier, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (et.al) La Habana: Félix Varela.
14. Imai, M. (1995). *Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Continental S.A.
15. Lefcovich, M. (Agosto de 2007). *Productividad*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2008, de <http://www.monografías.com/trabajos6/prod/prod.zip>.
16. Marsan Castellanos, J. (1981). *La organización del trabajo*.
17. Maynard, H. (1993). *Manual de Ingeniería y Organización Industrial*. Ciudad Habana: ENPES.
18. Morales Cartaya, A. (2007). *Sistema Integral de Capital Humano*. Tesis Doctoral. La Habana: s.n.
19. (2006). MTSS. Resolución #26:2006. Reglamento general sobre la Organización del Trabajo. La Habana: MTSS.
20. (2008). MTSS. Resolución #9:2008. Reglamento general sobre formas y sistemas de pagos. La Habana: MTSS.
21. Niebel. (1980). *Ingeniería Industrial. Métodos, Tiempos y Movimientos*.
22. (2007). Norma Cubana 3000: 2007. Sistema Integral de Gestión de Capital Humano. La Habana.
23. (2000). Norma ISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Traducción Certificada.
24. Orlov, P. (1982). *Economía del Trabajo*. La Habana: s.n.
25. Pérez Betancourt, A. (2008). MTSS: Metodología de sistemas de pagos. Ayuda para las empresas. La Habana: MTSS.
26. Pons, R. (2005). *Programas de Calidad Seis Sigma*. Barranquilla: Universidad Atlántico.
27. Urquiola Sánchez, O. (2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis Doctoral. Ciudad Habana: ISJAE.
28. Villa, E. y. (2006). *Gestión por Procesos*. Cienfuegos: UCf.

Artículo aceptado por el Comité Editorial para su publicación en noviembre de 2009.

Anexo 1. Plan de mejora a los problemas encontrados en los procesos analizados.

Oportunidad de mejora: Procesos de apoyo de la UCf.						
Meta: Asegurar que los procesos estén organizados adecuadamente.						
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Donde	Cuando	Cuánto
Eliminar tiempos improductivos	Jefes de Áreas y Directora RH	Realizar estudios de tiempo y determinar las causas de las pérdidas.	Obtener incrementos de productividad por la eliminación de las pérdidas de tiempo.	UCf	Mensualmente	Tiempo invertido
Definiendo los m ² reales con obstáculos, sin obstáculos y áreas verdes	Director de Inversiones	Revisión de los m ² de cada área de la UCf	Para que se reporte correctamente los m ² según normas de trabajo	UCf	Inmediato	Tiempo invertido
Intercalar pausas de descanso para aquellos trabajadores que no estén aptos.	Jefes de Áreas y Directora RH	Aplicar procedimiento de régimen de trabajo y descanso dado por Díaz Urbay, 2000 a los trabajadores que no estén aptos.	Para disminuir la fatiga por no encontrarse aptos físicamente para su labor	UCf	Inmediato	Tiempo invertido
Entrega de medios y materiales de trabajo	Director de ATM	Gestionando su compra y distribución.	Para la correcta realización de las tareas	UCf	Periódicamente	Tiempo invertido y gastos de inventario
Redistribución de las cargas de trabajo de la fuerza de trabajo por cada proceso.	Jefe de Áreas	Realizando una nueva distribución de las cargas y actividades de la fuerza de trabajo	Para garantizar una distribución equitativa de la carga de trabajo para evitar largos desplazamientos y movimientos innecesarios.	UCf	Inmediato	Tiempo invertido

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Plan de control.

Actividades (Acción de Mejora)	Indicadores/forma de calculo	Rango de control	Medida	Frecuencia	Responsable
Capacitar al personal directivo de las áreas sobre la temática de técnicas de organización del trabajo, entre otras	(%) de cumplimiento de la capacitación. Cursos dados/cursos planificados.	(80-100)%	Chequear el cumplimiento del plan de capacitación.	Trimestral	Personal capacitado y profesores de Ingeniería Industrial y especialista de Recursos Humanos (Capacitación)
Estudiar sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Elaborar el perfil de cargo	<u>Cantidad de perfiles elaborados</u> Cantidad de perfiles a elaborar	(100)%	Chequear la vigencia de los perfiles.	Anualmente	Dirección de RH
Analizar el aprovechamiento de la jornada laboral	$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$	≥ 85%	Chequear el cumplimiento de la jornada laboral	Semestral	Dirección de RH
Analizar las pérdidas de tiempo	$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100$	≤ 15%	Analizar las causas de las pérdidas	Semestral	Dirección de RH
Obtener incremento de productividad por la eliminación de las pérdidas de tiempo en la JL	$IP_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{TO} * 100$	> 0 %	Obtener incrementos de productividad por la eliminación de las pérdidas de tiempo	Semestral	Dirección de RH
Analizar la variación de la productividad laboral	$PT_{TOTAL} = \frac{ValorAgregado}{Trabajadores} * 100$	> 0 %	Obtener incrementos de productividad laboral	Mensual	Dirección de RH
Identificar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados alcanzados	(STRT / STotal)*100	(70 –140)%	Chequear nivel salarial formado	Inmediatamente que ocurra incumplimiento del rango de control	Consejo de dirección y organización sindical

Fuente: Elaboración propia