

GACETA OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CUBA

MINISTERIO DE JUSTICIA

EDICION ORDINARIA

LA HABANA, JUEVES 18 DE MARZO DE 2004

AÑO CII

Suscripción por Correo Elect.: suscribe@gacetaoficial.cu, Sitio Web : <http://www.gacetaoficial.cu/>

Número 12 – Distribución gratuita en soporte digital

Página 177

MINISTERIOS

COMERCIO EXTERIOR

RESOLUCION No. 775 de 2003

POR CUANTO: Corresponde al Ministerio del Comercio Exterior, en virtud de lo dispuesto en el Acuerdo No. 2821, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 28 de noviembre de 1994, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad comercial exterior.

POR CUANTO: El Decreto No. 206, de 10 de abril de 1996, "Reglamento del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras", faculta al Ministro del Comercio Exterior para resolver sobre las solicitudes de inscripción presentadas ante dicho Registro, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

POR CUANTO: El Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, en cumplimiento del artículo 16 del precitado Decreto No. 206, de 10 de abril de 1996, ha elevado a la consideración del que resuelve el expediente incoado en virtud de solicitud presentada por la sociedad mercantil cubana REPRESENTACIONES PLATINO, S.A., para actuar como agente de la compañía italiana DIASEN, S.R.L.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas,

Resuelvo:

PRIMERO: Autorizar la inscripción de la sociedad mercantil cubana REPRESENTACIONES PLATINO, S.A., en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, para actuar como agente de la compañía italiana DIASEN, S.R.L.

SEGUNDO: La sociedad mercantil cubana REPRESENTACIONES PLATINO, S.A., en su carácter de agente de la compañía italiana DIASEN, S.R.L., en Cuba, estará autorizada a realizar actividades comerciales relacionadas con las mercancías que a nivel de Capítulo se describen en el Anexo No. 1 que forma parte integrante de la presente Resolución.

TERCERO: La Licencia que se otorgue al amparo de la presente Resolución, no autoriza la realización de las actividades siguientes:

- Importar y exportar directamente, con carácter comercial;
- Realizar el comercio mayorista y minorista en general de productos y servicios, excepto los servicios de post-venta y garantía, expresamente acordados en los contratos que amparan las operaciones de comercio exterior;
- Distribuir y transportar mercancías en el territorio nacional.

CUARTO: El Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras queda responsabilizado con el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Resolución.

DISPOSICION ESPECIAL

UNICA: Se concede un plazo de noventa días, contados a partir de la fecha de la presente Resolución, para que la entidad cuya inscripción se autoriza en el Apartado Primero formalice su inscripción en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras e inicie los trámites para su establecimiento.

El incumplimiento del plazo establecido en esta Disposición Especial implicará el desistimiento de la entidad promovente para lo que ha sido autorizada y, consecuentemente, el Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras procederá al archivo del expediente incoado.

COMUNIQUESE la presente Resolución a los Viceministros y Directores del Ministerio del Comercio Exterior, al Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, quien queda responsabilizado de notificar la presente Resolución al interesado; a los Directores de Empresas, al Ministerio de Finanzas y Precios, al Banco Central de Cuba, al Banco Financiero Internacional, al Banco Internacional de Comercio S.A., al Banco Exterior de Cuba, a la Aduana General de la República, a la Empresa para la Prestación de Servicios a Extranjeros, CUBALSE, a la compañía ACOREC, S.A., a la Dirección de Inmigración y Extranjería, a ETECSA, al Registro Nacional de Vehículos Automotores y a cuantas otras entidades nacionales corresponda. Publíquese en la Gaceta Oficial para general conocimiento y archívese el original de la misma en la Dirección Jurídica.

DADA en la ciudad de La Habana, Ministerio del Co-

mercio Exterior, a los dieciséis días del mes de diciembre de dos mil tres.

Raúl de la Nuez Ramírez
Ministro del Comercio Exterior

RESOLUCION No. 776 de 2003

POR CUANTO: Corresponde al Ministerio del Comercio Exterior, en virtud de lo dispuesto en el Acuerdo No. 2821, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 28 de noviembre de 1994, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad comercial exterior.

POR CUANTO: El Decreto No. 206, de 10 de abril de 1996, "Reglamento del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras", establece el procedimiento para la tramitación de las solicitudes de renovación de Licencias presentadas ante dicho Registro, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

POR CUANTO: El Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, ha elevado a la consideración del que resuelve el expediente incoado en virtud de la solicitud presentada por la firma canadiense EUTECTIC CANADA INC.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas,

R e s u e l v o :

PRIMERO: Autorizar la renovación de la Licencia en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, a la firma canadiense EUTECTIC CANADA INC.

SEGUNDO: El objeto de la Sucursal de la firma EUTECTIC CANADA INC., en Cuba, a partir de la renovación de la Licencia, será la realización de actividades comerciales relacionadas con las mercancías que a nivel de capítulos se describen en el Anexo No. 1 que forma parte integrante de la presente Resolución.

TERCERO: La Licencia que se otorgue al amparo de la presente Resolución, no autoriza la realización de las actividades siguientes:

- Importar y exportar directamente, con carácter comercial;
- Realizar el comercio mayorista y minorista en general de productos y servicios, excepto los servicios de post-venta y garantía, expresamente acordados en los contratos que amparan las operaciones de comercio exterior;
- Distribuir y transportar mercancías en el territorio nacional.

CUARTO: El Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras queda responsabilizado del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Resolución.

COMUNIQUESE la presente Resolución a los Viceministros y Directores del Ministerio del Comercio Exterior, al Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, quien queda responsabilizado de notificar la presente Resolución al interesado;

a los Directores de Empresas, al Ministerio de Finanzas y Precios, al Banco Central de Cuba, al Banco Financiero Internacional, al Banco Internacional de Comercio S.A., al Banco Exterior de Cuba, a la Aduana General de la República, a la Empresa para la Prestación de Servicios a Extranjeros, CUBALSE, a la compañía ACOREC S.A., a la Dirección de Inmigración y Extranjería, a ETECSA, al Registro Nacional de Vehículos Automotores y a cuantas otras entidades nacionales corresponda. Publíquese en la Gaceta Oficial para general conocimiento y archívese el original de la misma en la Dirección Jurídica.

DADA en la ciudad de La Habana, Ministerio del Comercio Exterior, a los diecisiete días del mes de diciembre de dos mil tres.

Raúl de la Nuez Ramírez
Ministro del Comercio Exterior

RESOLUCION No. 777 de 2003

POR CUANTO: Corresponde al Ministerio del Comercio Exterior, en virtud de lo dispuesto en el Acuerdo No. 2821, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 28 de noviembre de 1994, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad comercial exterior.

POR CUANTO: Mediante Resolución No. 657 de fecha 8 de octubre de 2003, le fue autorizada la renovación de la Licencia en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, a la firma española ROYDEX SERVICES, S.A.

POR CUANTO: En la antes mencionada Resolución se detalló erróneamente la denominación social de la referida entidad, consignándose ROYDEX SERVICES, S.A., en lugar de ROYDEX, S.A.

POR CUANTO: Resulta necesario enmendar la Resolución No. 657 de fecha 8 de octubre de 2003, en cuanto al particular antes referido.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas,

R e s u e l v o :

UNICO: Enmendar la Resolución No. 657 de fecha 8 de octubre de 2003, sustituyendo la denominación social "ROYDEX SERVICES, S.A.", por "ROYDEX, S.A."

COMUNIQUESE la presente Resolución a los Viceministros y Directores del Ministerio del Comercio Exterior, al Encargado del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, quien queda responsabilizado de notificar la presente Resolución al interesado; a los Directores de Empresas, al Ministerio de Finanzas y Precios, al Banco Central de Cuba, al Banco Financiero Internacional, al Banco Internacional de Comercio S.A., al Banco Exterior de Cuba, a la Aduana General de la República, a la Empresa para la Prestación de Servicios a Extranjeros, CUBALSE, a la compañía ACOREC S.A., a la Dirección de Inmigración y Extranjería, a ETECSA, al Registro Nacional de Vehículos Automotores y a cuantas otras entidades nacionales corresponda. Publíquese en la Gaceta Ofi-

cial para general conocimiento y archívese el original de la misma en la Dirección Jurídica.

DADA en la ciudad de La Habana, Ministerio del Comercio Exterior, a los diecisiete días del mes de diciembre de dos mil tres.

Raúl de la Nuez Ramírez
Ministro del Comercio Exterior

CULTURA

RESOLUCION No. 124

POR CUANTO: El Consejo de Estado de la República de Cuba, mediante el Decreto-Ley No. 30 "Sobre Condecoraciones", de fecha 10 de diciembre de 1979, creó, entre otras, la Distinción "Por la Cultura Nacional", facultando al Ministro de Cultura para su otorgamiento.

POR CUANTO: Es de interés del Ministerio de Cultura reconocer el aporte a la cultura cubana del señor Edmundo Aray, escritor, investigador, poeta y cineasta venezolano, entrañable amigo nuestro país, defensor de los ideales martianos y bolivarianos. En su trayectoria se destaca su fecunda colaboración con la Casa de las Américas, el Centro de Estudios Martianos y otras instituciones y su desempeño como Director de la Escuela Internacional de Cine y Televisión de San Antonio de los Baños y como miembro de la Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano. Ha hecho importantes contribuciones a la difusión de la obra y el ejemplo de nuestro Héroe Nacional José Martí.

POR CUANTO: Mediante Acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 10 de febrero de 1997, fue designado el que suscribe como Ministro de Cultura.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas;

Resuelvo:

SEGUNDO: Otorgar la Distinción "Por la Cultura Nacional" al señor Edmundo Aray, en atención a su contribución al desarrollo de la cultura cubana y latinoamericana en general.

TERCERO: Disponer que la insignia representativa le sea otorgada en acto solemne convocado al efecto.

CUARTO: La presente Resolución entra en vigor a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Notifíquese a la Dirección de Cuadros de este Ministerio.

Comuníquese a los Viceministros, a la Dirección de Cuadros de este Ministerio y por su conducto, al interesado y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.

Archívese el original de esta Resolución en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

Publíquese en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADA en la ciudad de La Habana, a los 11 días del mes de diciembre de 2003.

Abel E. Prieto Jiménez
Ministro de Cultura

RESOLUCION No. 125

POR CUANTO: El Consejo de Estado de la República de Cuba, mediante el Decreto-Ley No. 30 "Sobre Condecoraciones", de fecha 10 de diciembre de 1979, creó, entre otras, la Distinción "Por la Cultura Nacional", facultando al Ministro de Cultura para su otorgamiento.

aciones", de fecha 10 de diciembre de 1979, creó, entre otras, la Distinción "Por la Cultura Nacional", facultando al Ministro de Cultura para su otorgamiento.

POR CUANTO: Es de interés del Ministerio de Cultura reconocer la destacada labor del artista de la plástica Enrique Marfil Díaz, que en su desempeño ha contribuido al desarrollo de las artes aplicadas en el país y con ello al enriquecimiento de nuestra cultura nacional.

POR CUANTO: Mediante Acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 10 de febrero de 1997, fue designado el que suscribe como Ministro de Cultura.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas;

Resuelvo:

PRIMERO: Otorgar la Distinción "Por la Cultura Nacional" a Enrique Marfil Díaz por sus aportes al desarrollo de nuestra cultura nacional.

SEGUNDO: Disponer que la insignia representativa le sea otorgada en acto solemne convocado al efecto.

TERCERO: La presente Resolución entra en vigor a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

NOTIFIQUESE a la Dirección de Cuadros de este Ministerio.

COMUNIQUESE a los viceministros, a la Dirección de Cuadros de este Ministerio y por su conducto, al interesado y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.

ARCHIVESE el original de esta Resolución en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

PUBLIQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADA en la ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de diciembre de 2003.

Abel E. Prieto Jiménez
Ministro de Cultura

TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

RESOLUCION No. 28/2003

POR CUANTO: Mediante acuerdo adoptado por el Consejo de Estado de 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 4085 de 2 de julio del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en su Apartado Segundo, numeral 2, faculta al que resuelve para proponer y controlar el perfeccionamiento de la Política Laboral y Salarial del país.

POR CUANTO: El incremento de la Productividad del Trabajo constituye la vía fundamental para elevar la eficiencia, potenciar el desarrollo económico, dar cumplimiento a los programas sociales de la Revolución y posibilita el crecimiento de los ingresos de los trabajadores.

POR CUANTO: Para lograr incrementos sostenidos de la productividad del trabajo en correspondencia con los indicadores económicos del país, es necesario fortalecer el papel de la organización del trabajo como la base sobre la cual se sustente la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en cada entidad.

POR TANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas;

Resuelvo:

PRIMERO: Aprobar y poner en vigor, para todas las entidades del país, los Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo cuyo procedimiento aparece en el anexo a la presente Resolución, formando parte integrante de la misma.

SEGUNDO: Los Lineamientos Metodológicos que se aprueban para el estudio y aplicación de Medidas de Organización del Trabajo que establece el procedimiento para integrar la organización del trabajo a los objetivos estratégicos de la entidad, en el caso de las Organizaciones Empresariales, debe formar parte del programa de medidas para el incremento de la productividad del trabajo.

TERCERO: Los estudios de la organización del trabajo se sustentan sobre los principios siguientes:

Integralidad, considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad;

Sistematicidad, búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la empresa;

Participación activa de los trabajadores, en el diseño de las medidas y su control, aportando sus experiencias y sugerencias.

CUARTO: Se establece la confección del Plan de aplicación de las medidas de Organización del Trabajo, para el ordenamiento y control de dichos estudios, el que contiene los siguientes aspectos:

1. Elaboración del diagnóstico.
2. Programa de estudio.
3. Secuencia de la aplicación del programa.
4. Control de las Medidas.

QUINTO: Se faculta al Viceministro correspondiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para dictar las Instrucciones necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se dispone.

PUBLIQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dada en la Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de diciembre del 2003.

Alfredo Morales Cartaya
Ministro de Trabajo
y Seguridad Social

LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA EL ESTUDIO Y APLICACION DE MEDIDAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS ENTIDADES CUBANAS

GENERALIDADES

INTRODUCCION

Para lograr incrementos mantenidos de la productividad del trabajo en las complejas condiciones económicas que atraviesa nuestro país, las empresas están compulsadas adoptar nuevos enfoques en la dirección, organización y control de los recursos materiales, financieros y de trabajo, para ello sus dirigentes deben aplicar los procedimientos necesarios para incorporar los estudios de organización del trabajo como un métodos de dirección.

En los estudios de Organización del Trabajo que se decidan realizar se deben contemplar todos los procesos de la empresa, tanto los que agregan valor como aquellos que incorporan costos, ello les permitirá reducir los gastos de trabajo en cada uno de ellos.

OBJETIVOS

Contribuir al incremento sostenido de la Productividad del Trabajo para elevar la eficiencia y eficacia, lo que se logra a través del incremento de la producción o los servicios por la reducción de los costos y por la elevación de la calidad de producciones y servicios a los clientes y a la población.

Dotar a los dirigentes de las empresas cubanas de un procedimiento que permita incorporar estudios de Organización del Trabajo integrados a los objetivos estratégicos de la entidad.

DEFINICION DE ORGANIZACION DEL TRABAJO

La organización del trabajo integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en la empresa para trabajar racional, armónica e ininterrumpidamente, con niveles adecuados de seguridad y salud, así como con las exigencias ergonómicas y del medio ambiente. Constituye el elemento principal del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la organización empresarial.

CAPITULO I

PRINCIPIOS Y FACTORES DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

En la realización de este estudio surge una primera interrogante: ¿Qué debe tenerse en cuenta?, ellos son:

PRINCIPIOS

Integralidad: Considerar no solo los recursos humanos, sino los materiales y financieros con que cuenta la entidad.

Sistematicidad: Búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la empresa.

Participación activa de los trabajadores: Tanto en los estudios, como en el diseño de las medidas y su control, deben participar todos los trabajadores con el objetivo de contar con sus aportes e iniciativas.

FACTORES

Los externos: es decir los que están presentes en el entorno, e influyen en la consecución de los objetivos productivos y económicos trazados.

Los internos: que están presentes en las reservas existentes en la entidad y permiten modificar las condiciones de trabajo y elevar la eficiencia del trabajo.

FACTORES EXTERNOS

Sobre la base de los principios anteriores, es necesario definir cuál es el entorno donde está insertada la entidad, que no solo se circunscribe a conocer los destinos de la producción o servicios, las características del mercado, la posición respecto a otras empresas similares, sino que debe tener en cuenta también la estrategia de los niveles superiores, y las características y fuentes de los insumos...

El análisis de los factores externos permite modificar su incidencia y beneficiar los resultados productivos de la entidad.

Los principales factores externos que deben tenerse en cuenta son:

- Tecnológicos: Introducción de nuevas tecnologías, conocimientos técnicos necesarios, Procesos y métodos de producción, materiales y componentes, etc.
- Económicos: Fuente de financiamiento, disponibilidad de suministros de las materias primas, inmediatez de los productos o servicios comprados, calidad, costos, características y necesidades de los diferentes clientes que sirve la empresa; competidores, dimensión y crecimiento del mercado.
- Políticos: Orientaciones del nivel de dirección superior en cuanto a la política laboral, financiera y mercantil, relaciones con el sindicato y clima laboral existente.
- Sociales: Papel e imagen de la empresa en la sociedad.

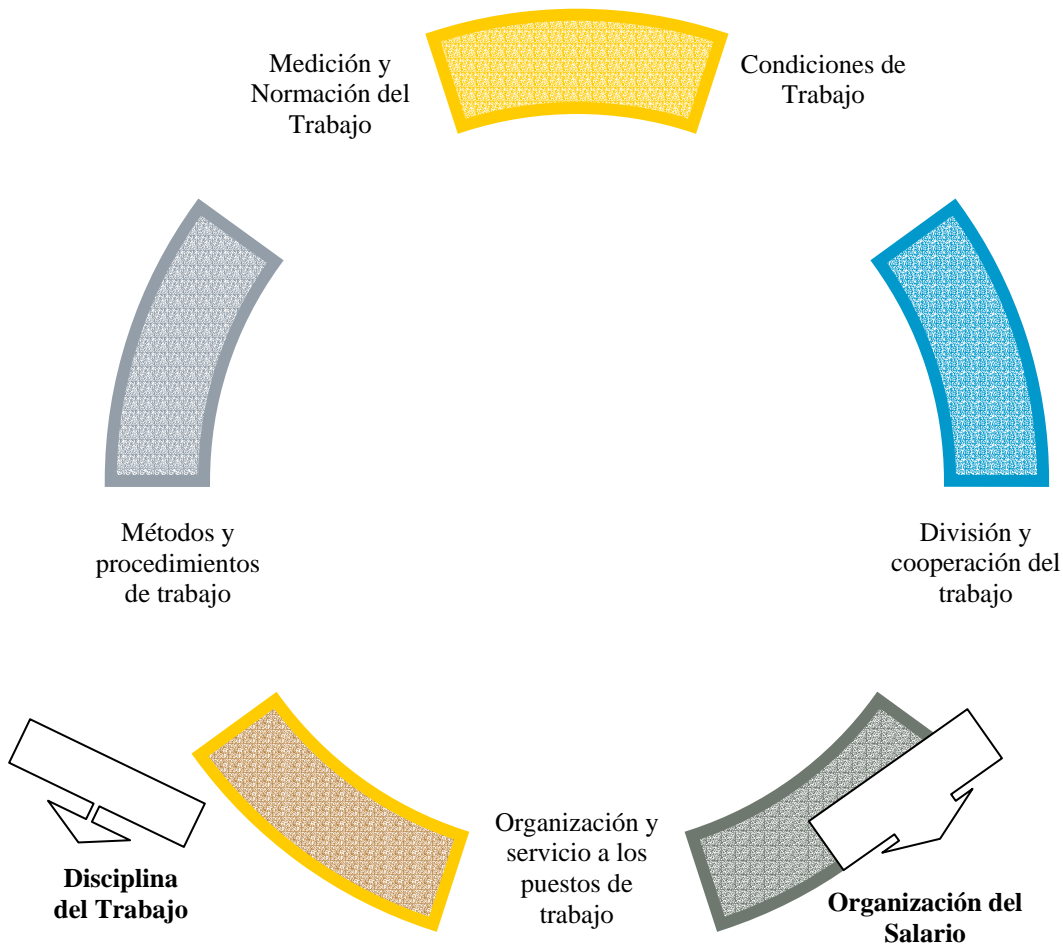
FACTORES INTERNOS

Constituyen los principales factores que los dirigentes de las entidades deben analizar por la incidencia en los objetivos a obtener; estos están asociados a las características y diseño de los productos y servicios, la disposición del espacio, formas de manipulación de las materias primas y materiales; aplicación de los logros científico-técnicos; organización y planificación de la producción; nivel de calidad alcanzado; calificación y profesionalidad de la fuerza de trabajo con que se cuenta y condiciones de trabajo.

CAPITULO II

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO A ESTUDIAR

La organización del trabajo la integra un conjunto de elementos interrelacionados; creando las condiciones laborales óptimas, para que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.



Los principales elementos que están directamente relacionados con los factores que intervienen en el trabajo, son:

- División y cooperación del trabajo.
- Métodos y procedimientos de trabajo.
- Organización y servicio de los puestos de trabajo.

- Medición y Normación del Trabajo.
- Condiciones de Trabajo.

Teniendo en cuenta la interdependencia del trabajo con el medio donde se desarrolla, la observancia de un orden y armonía de todos los elementos que lo componen y las for-

mas de retribución por el trabajo y, con el fin de darle integralidad a dichos estudios, deben incorporarse al mismo los siguientes elementos.

— Disciplina laboral.

— Organización del salario.

El estudio que se realice debe garantizar que cada medida que se proyecte se integre con las restantes, de forma tal que la ejecución adecuada de las mismas logre resultados más eficientes.

En ocasiones, al analizar cada elemento, no es posible llegar a una propuesta definitiva, ya que al abordar el análisis del resto de los elementos es necesario introducir cambios en la proyección inicial.

Es por ello que se debe adoptar una hipótesis inicial de cómo debe ser, con el fin de que sirva de base para el estudio y definición del resto de los elementos.

El ordenamiento lógico del estudio de la organización del trabajo, es el siguiente:

División y cooperación del trabajo: Es el primer elemento que se estudia, responde a la pregunta ¿Qué se hace?

Su estudio permite conocer cómo están distribuidas, entre los trabajadores las actividades necesarias para la transformación del objeto de trabajo o su oferta (División) y conocer cómo se interrelacionan los eslabones del proceso productivo o de servicio (Cooperación)

Tiene suma importancia en las tareas que se lleven a cabo con el objetivo de reducir la duración del ciclo de producción y servicios.

División del trabajo.-Exige la determinación de proporciones cuantitativas entre distintos tipos de trabajo: composición de la cantidad y las características cualitativas de las profesiones, los hábitos de las mismas, la estructura profesional-calificatoria de los trabajadores y su distribución.

El estudio de este elemento parte de determinar los diferentes eslabones de la empresa (talleres, fábricas, aparatos de dirección, áreas de producción o servicios, brigadas, comedores etc.) que abarca los distintos grupos de trabajadores, así como su estructura profesional-calificatoria de los mismos.

Existen tres formas de la división del trabajo; la tecnológica, la funcional y por calificación profesional. En la evaluación de cada una de ellas deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

— La duración del ciclo de producción.

— El nivel de utilización del tiempo de trabajo.

— El grado de utilización de los trabajadores en su función fundamental de acuerdo con su calificación.

— Las proporciones de los diferentes grupos de oficios.

— La relación entre categorías de los trabajos y la de los ejecutantes.

— La duración y repetitividad de los movimientos, acciones, procedimientos y operaciones iguales en una unidad de tiempo determinada, que eviten la monotonía del trabajo y la fatiga de los obreros.

— El grado de combinación, en la estructura de las operaciones, de las funciones de trabajo Físico y mental.

Cooperación del trabajo

El establecimiento de una determinada división del trabajo surge de la necesidad de la existencia de relaciones entre los trabajadores con el objetivo de darle continuidad al proceso de producción o de servicios.

Por tanto se entiende por Cooperación del Trabajo, las diferentes formas de agrupar a los trabajadores, que permitan su participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén interrelacionados.

Los diferentes tipos de cooperación se expresan en la interrelación que deben tener los trabajadores entre y dentro de las diferentes cadenas productivas, de servicios y de apoyo de la empresa.

Métodos y Procedimientos de Trabajo.- Tiene como objetivo conocer, diseñar y perfeccionar la forma más racional en que se ejecuta el proceso de trabajo; responde a la pregunta ¿Cómo se hace? y lo integra un conjunto de procedimientos y la secuencia de su realización.

Los objetivos del estudio de este elemento, son:

— Perfeccionar y racionalizar los métodos y procedimientos.

— Aumentar la productividad del trabajo y la eficiencia de la fuerza de trabajo.

— Incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico a cuenta de la implantación de métodos de trabajo más eficaces.

— Disminuir los costos.

— Reducir la fatiga del trabajador y mantener su capacidad productiva.

El estudio de métodos y procedimientos de trabajo se efectúa a través de las etapas generales.

Es importante aplicar las técnicas que más se ajusten al tipo de proceso o actividad seleccionada, así como las interrelaciones entre un proceso y/o actividad con otros(a), ello implica que, en la etapa de establecimiento del nuevo método puedan variar los parámetros o enfoques del mismo.

La aplicación de los nuevos métodos no debe provocar los llamados “cuellos de botella” en el resto de los procesos, sean de producción, de servicio o de apoyo, permitiendo un flujo continuo en la actividad. Ello implicará la reducción de los costos y su repercusión en el incremento de la productividad del trabajo.

Organización y servicio al puesto de trabajo.- Se entiende por Organización y Servicio al puesto de trabajo, el estudio del puesto de trabajo y sus relaciones entre los elementos del propio puesto, así como las relaciones con otros dentro del proceso de trabajo.

Tiene como objetivo garantizar que el trabajador cumpla, en el puesto de trabajo, la tarea asignada con la mejor calidad, asegurando una carga laboral elevada y uniforme; garantizando que el mismo utilice de forma racional sus conocimientos y hábitos de trabajo; responde a la pregunta ¿Con qué medios se ejecuta el trabajo y cómo están dispuestos esos medios?

Se define como Puesto de Trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea. Estos se agrupan atendiendo a unas series de factores y característi-

cas específicas de la actividad que ellos ejecutan, pueden ser en dependencia del grado de mecanización (manuales, mecanizados etc), individual y colectiva, estacionaria y móvil, etc.

El estudio de los puestos de trabajo es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido, las condiciones de trabajo y demás aspectos del contexto en que se lleva a cabo la actividad de trabajo.

Tiene como objetivos, entre otros:

- Determinación de los deberes, responsabilidades y jerarquías de autoridad.
- Mejorar la comunicación entre el personal de la organización.
- Eliminación de las duplicidades en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- Enriquecer o ampliar los contenidos del cargo o la ocupación.
- Adecuación de los contenidos y requisitos de los puestos a la estructura organizacional seleccionada; permite cumplir la estrategia y misión de la Entidad.
- La determinación de los deberes y responsabilidades actúa como guía para el propio trabajador.
- El establecimiento, de forma clara, de las funciones y responsabilidades, permite una adecuada acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización.

Organización del puesto de trabajo.

La ejecución del trabajo implica elegir el modo más apto o adecuado para obtener resultados, mediante una selección de alternativas y la elección de la más conveniente.

Consta de cuatro elementos:

1. **Organización de su especialización:** Se refiere al cumplimiento de un determinado conjunto de operaciones interrelacionados con algún principio tecnológico (homogeneidad tecnológica, tipo y carácter de los accesorios, complejidad de la elaboración etc.).
2. **Abastecimiento:** Se entiende por el aseguramiento máximo con todos los medios de trabajo necesarios.
3. **Planificación:** Es la distribución correcta, horizontal y verticalmente de los medios de trabajo y los objetos de trabajo en el área establecida para el mismo.
4. **Equipamiento:** Es el conjunto de medios de trabajo necesarios para realizar la tarea encomendada.

Principios de organización del puesto de trabajo.- Están referidos al estudio para desarrollar y mejorar el equipamiento técnico, organizativo y tecnológico. Estos estudios están referidos con los útiles que se emplean, a la supresión de actividades improductivas y a la frecuencia de su uso.

Principio para la planeación racional del puesto de trabajo.- Este principio implica la racional distribución en el espacio, tanto del trabajador como de los restantes elementos materiales que componen el puesto de trabajo. Su objetivo es la reducción de los tiempos de ejecución de la o las operaciones o movimientos y de los gastos de energía física y nerviosa del trabajador.

Servicio al puesto de trabajo

Consiste en el conjunto de medidas encaminadas a garan-

tizar que, de forma planificada e ininterrumpida, se dote al puesto de trabajo con todo lo necesario para que se realice el trabajo y a su vez permita mantener el orden y limpieza del mismo.

Sus objetivos están dirigidos a lograr la ejecución del proceso de servicio en el mínimo de tiempo y a utilizar, adecuadamente, el personal dedicado a dicho trabajo.

Elementos que integra: el servicio a los medios de trabajo, a los objetos de trabajo y a la fuerza de trabajo.

Los dos primeros están relacionados, el primero con el mantenimiento y conservación de los medios y garantizar su continuidad en el proceso, mientras que el segundo, está asociado a una adecuada manipulación de los objetos en el proceso de trabajo.

El servicio a la fuerza de trabajo está en dependencia de las características del trabajo que realice el mismo y los requerimientos de un conjunto de documentos para su correcto cumplimiento, los que pueden ser:

- órdenes de trabajo,
- hojas de rutas o de control,
- cartas tecnológicas,
- cartas de organización del trabajo,
- parte de tiempo,
- etc.

Las técnicas empleadas para el estudio de los métodos de trabajo pueden ser utilizadas para la organización y servicio de los puestos de trabajo, como son el diagrama en planta, hilograma, de coordinación del trabajo, etc.

Normación del Trabajo.- Tiene como objetivo determinar los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización de las distintas actividades laborales, en determinadas condiciones técnico-organizativas, (Ver anexo No. 2).

Es uno de los elementos fundamentales de la organización del trabajo, permite la determinación del deber social de cada trabajador, contribuye a la disminución de los costos, al incremento de la productividad y a la eficiencia laboral, su función fundamental es crear las bases para la planificación del trabajo y la producción, en la precisión de la fuerza de trabajo necesaria para acometer las distintas labores y como base para implantar sistemas de pago por rendimiento y de estimulación.

El estudio de los gastos de tiempos es la técnica fundamental que se emplea para determinar las normas y normativas de trabajo, las cuales se clasifican según la forma de expresar el gasto de trabajo y según su campo de aplicación.

Condiciones de trabajo.- Estas se hallan en función de numerosos factores. Un papel importante lo tienen las medidas destinadas al mejoramiento de las condiciones laborales y los regímenes de trabajo y descanso.

Se entiende por **condiciones de trabajo** el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo, sus objetivos son: elevar la eficiencia productiva del hombre, velar porque el trabajo no comprometa la salud del trabajador y contribuir, a través del mejoramiento de las condiciones, a que se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

Los regímenes de trabajo y descanso se definen por la disposición, dentro de la jornada, de los períodos de trabajo y las pausas de descanso, su duración, distribución y carácter (activo o pasivo).

Para instaurar un régimen de trabajo y descanso apropiado debe tenerse en cuenta: Determinación del tiempo total de descanso, determinación de la duración y distribución de las pausas de descanso y el carácter del descanso.

Disciplina laboral.-Se entiende como el acatamiento por los participantes del orden laboral establecido en cada centro de trabajo o actividad laboral, con miras a la realización eficiente de la producción o la prestación de servicios.

Este orden laboral está contenido y respaldado por el reglamento interno e instrucciones sobre la ejecución del proceso laboral.

La disciplina laboral comprende todos los aspectos de las relaciones laborales y se expresa en obligaciones, deberes y prohibiciones que tienen que tomarse en cuenta para la realización de la actividad laboral.

Organización del Salario.-Permite asegurar el interés material de los trabajadores, el pago según la calidad y cantidad del trabajo aportado es un poderoso instrumento para asegurar el interés material de cada trabajador por los resultados de su actividad laboral, estimular el aumento de su calificación y rendimiento tanto en los resultados del trabajo individual y colectivo, así como el desempeño de determinados tipos de trabajo que son especialmente necesarios o que crean dificultades para estabilizar la fuerza de trabajo.

La organización del salario está compuesta por cuatro elementos que son: la escala, los calificadores, las tarifas y las formas de pago.

Debe tenerse en cuenta el enlace orgánico entre el interés social, colectivo e individual, la introducción de cualquier medida salarial debe estar precedida por el análisis y cuantificación de las posibilidades económicas del país y sus resultados económicos, políticos y sociales.

Las formas de pago contribuyen, además de motivar salarialmente a los trabajadores, a incrementar la eficiencia y cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Al aplicarse el estudio de la Organización del Trabajo, la comprobación de los resultados que se prevén obtener con las mejoras que se introduzcan, requiere de un control sistemático del cumplimiento de las medidas que se deriven del mismo, así como en su expresión en los indicadores económicos, físicos, financieros y otros que permitan su comparación y el análisis y establecimiento de acciones correctivas para rectificar las desviaciones.

CAPITULO III

PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DEL ESTUDIO

Previo acometer el Estudio de la Organización del Trabajo y con el objetivo de garantizar los resultados esperados, es indispensable crear EQUIPOS, para su realización, procediéndose como sigue:

— Seleccionar el o los equipos que realizarán los estudios de organización del trabajo, en dependencia a la composición estructural, dispersión geográfica, tecnologías, etc.

de la empresa, designándose los coordinadores correspondientes dentro de los integrantes del mismo. El equipo de trabajo se conforma con profesionales de experiencia, que dominen la tecnología y las diferentes fases del proceso de producción de bienes y servicios. Estos se aprueban por el Director General de la Empresa.

- Determinar la misión, objetivos y facultades del equipo que realizará el estudio en una determinada área, taller, fábrica, u otras subdivisiones estructurales. Estos equipos no forman parte de una estructura fija en la empresa, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional y una vez concluido el estudio sus integrantes se reincorporan a sus respectivos cargos.
- Preparación del equipo de trabajo en las técnicas que emplearán para el estudio, ello se podrá realizar a través de seminarios por especialistas que dominen estas técnicas, tanto de la empresa, como de universidades, consultores externos, o de otras instituciones. Una vez culminada esta etapa, la dirección de la empresa deberá comprobar que los miembros del equipo, están preparados para acometer los estudios con la calidad requerida.
- Finalizándose con la explicación completa y detallada a todos los trabajadores y directivos, así como a los dirigentes sindicales, de los objetivos del estudio en el área, presentación de los integrantes del equipo y de su coordinador.

Una vez creado el o los equipos, la segunda interrogante será: ¿Cómo realizar el estudio de la Organización del Trabajo? Para acometerlo se tienen que ejecutar los pasos que más abajo se relacionan, según el orden siguiente:

1. Identificación de todos los procesos de trabajo que realiza la empresa y localización de las posibilidades aún no utilizadas de ahorro de gastos de trabajo en los puestos.
2. La División y Cooperación del Trabajo existente. Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo.
3. Estudio y diseño de los Métodos de Trabajo.
4. Organización de los servicios al puesto de trabajo.
5. Medición de los gastos de trabajo.
6. Evaluación de las condiciones de trabajo y los regímenes de trabajo y descanso.
7. Identificación de todos los procesos de trabajo que realiza la empresa y localización de las posibilidades aún no utilizadas de ahorro de gastos de trabajo en los puestos.

Consiste en distinguir todos los procesos de trabajo que realiza la empresa, determinando los que añaden valor o encarecen los costos y gastos y localizando las posibilidades aún no utilizadas de ahorro de gastos de trabajo en los puestos que participan en cada uno de los procesos. Se debe, priorizar los que aseguran en cada momento la satisfacción de las necesidades del cliente, para hacerlos más racionales y eficientes.

La profundidad con que se realice este primer paso garantizará que se alcancen los resultados esperados, debiéndose proceder como sigue:

1. Reconocer todos los procesos de trabajo que realiza la empresa, tanto los que añaden valor a la producción y los servicios, como los que incorporan costos y gastos.

2. Identificar los puestos relacionados con cada uno de dichos procesos.

Procesos que añaden valor.- Son aquellos que transforman el producto o le incorporan valor para el mejoramiento de su calidad, presentación, diseño, etc.

Procesos que sólo incorporan gastos.- Son aquellos que, aun siendo necesarios, no transforman el producto o incorporan valor; tal es el caso de los procesos informativos, de control de la calidad, de facturación, cobros y pagos, de seguridad, etc.

El Estudio de la Organización del Trabajo debe ir encaminado a hacer más racionales y eficientes todos los procesos clave y a reducir los gastos de trabajo en todos aquellos que solo incorporan gastos.

El estudio debe ir dirigido en cada proceso, entre otros aspectos a:

- La disminución del gasto de trabajo por unidad de producción.
- Al mejoramiento de la utilización del tiempo de trabajo.
- Al perfeccionamiento de la estructura de la fuerza de trabajo.
- Al ahorro de los objetos de trabajo (materias primas, materiales, combustibles, etc.).
- Una mejor utilización de los medios de trabajo (maquinarias, equipos, herramientas, edificios, etc.).
- Ordenamiento del proceso de producción o servicios, de planeación, de dirección, financiero y control, analizando las proporciones cuantitativas entre distintos tipos de trabajo: composición de la cantidad y las características cualitativas de las profesiones, los hábitos de las mismas, la estructura profesional-calificatoria de los trabajadores y su distribución.
- Una más coordinada interrelación entre los trabajadores y entre las diferentes cadenas productivas, de servicios y de apoyo de la empresa.

1. La División y Cooperación del Trabajo existente

Consiste en conocer el estado de la división y cooperación del trabajo, ello permite identificar cómo están distribuidas entre los trabajadores las actividades necesarias para la transformación del objeto de trabajo y precisar cómo se interrelacionan los eslabones del proceso productivo o de servicio.

La división y cooperación del trabajo exige la determinación de proporciones cuantitativas entre los distintos tipos de trabajo; composición de la cantidad y las características cualitativas de las profesiones, la estructura profesional calificadora de los trabajadores y su distribución; así como el establecimiento de una determinada división del trabajo debido a la existencia de relaciones entre los trabajadores con el objetivo de dar continuidad al proceso de producción o de servicios. De esta forma, se agrupan los trabajadores en función de la participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos interrelacionados entre sí. Los resultados obtenidos en los estudios de división y cooperación responden la pregunta ¿Qué trabajo se hace?

Las técnicas que se utilizan para analizar y diseñar la división y cooperación del trabajo requeridas por la organiza-

ción empresarial son: balance de carga y capacidad, diagramas de procesos, técnicas de medición de gastos de trabajo y organigramas, entre otras.

2. Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo

El Análisis y diseño de puestos de trabajo debe conllevar a que los mismos posean contenidos enriquecidos que propicien la utilización del multioficio y un mayor aprovechamiento de la jornada laboral. En correspondencia con el nivel de avance organizativo de la organización empresarial, se puede introducir la técnica de profesiogramas, fundamentalmente en los puestos relacionados con los procesos clave.

Corresponde a este momento evaluar, dentro de los procesos seleccionados, los puestos de trabajo y su interrelación, con el objetivo de racionalizar sus métodos y analizar sus posibilidades de rediseño, enriquecimiento y mejoramiento de sus condiciones de trabajo. Los resultados de los estudios de puestos de trabajo dan respuesta a la pregunta ¿Quién hace el trabajo?

Las técnicas de mayor utilización en el análisis y diseño de los puestos de trabajo son: gráficos y diagramas. Los gráficos sirven para consignar una sucesión de hechos o acontecimientos en el orden que ocurre, sin reproducirlos en escala o los que se producen en su escala, en el tiempo. Los diagramas indican el movimiento y/o las interrelaciones de movimientos, con más claridad que en los gráficos.

3. Estudio y diseño de los Métodos de Trabajo

Este estudio y diseño de métodos, que consisten en describir los procesos y evaluar su efectividad. Tiene como objetivo conocer, diseñar y perfeccionar la forma más racional en que debe ejecutarse el proceso de trabajo. Está integrado por un conjunto de procedimientos y la secuencia de su realización. Los procedimientos pueden estudiar por separado cada elemento del proceso de producción o de servicios o la integración del mismo.

Estos estudios están dirigidos a perfeccionar y racionalizar los métodos y procedimientos de trabajo, los flujos productivos (servicios) y de operaciones determinando la capacidad máxima de cada puesto de trabajo, eliminar cuellos de botella, incrementar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, aumentar el rendimiento del equipamiento tecnológico, disminución de costos y reducción de la fatiga de los trabajadores. Responden a la pregunta ¿Cómo se hace el trabajo?

Las técnicas que se utilizan en los estudios de métodos son las relacionadas con la medición de los gastos de trabajo, encuestas a los trabajadores (técnica del interrogatorio); diagramas y gráficos. Entre los diagramas más utilizados están el OTIDA, que estudia las actividades de Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenaje y el OPERIN, que analiza sólo a dos actividades: Operación e Inspección

4. Organización de los servicios al puesto de trabajo

La organización y servicio al puesto de trabajo consiste en el estudio del puesto de trabajo y sus relaciones entre los elementos del propio puesto, así como las relaciones con otros dentro del proceso de trabajo. Tiene como objetivo garantizar que el trabajador cumpla la tarea asignada con la

mejor calidad, asegurando una elevada y uniforme carga laboral, favoreciendo que el mismo utilice de forma racional sus conocimientos y hábitos de trabajo. A este momento corresponde el estudio de la disposición de los medios y el flujo de abastecimiento que asegure la ritmicidad del proceso. Los estudios de organización y servicio al puesto de trabajo dan respuesta a las preguntas: ¿Con qué medios se ejecuta el trabajo? y ¿Cómo están dispuestos esos medios?

Las técnicas más utilizadas en los estudios de organización y servicio al puesto de trabajo son: diagrama de recorrido, diagrama de Pareto, diagrama del proceso y técnicas relacionadas con la medición de los gastos de trabajo, entre otras.

Consiste en analizar la ejecución del trabajo, eligiendo el modo más apto o adecuado; el cumplimiento de las operaciones, abastecimiento correcto de los medios de trabajo y su equipamiento; perfeccionar el diseño de los medios y equipos auxiliares y de la distribución de los instrumentos y herramientas en el puesto; racionalizar los conocimientos y hábitos de trabajo del trabajador, así los servicios que deben brindarse a los diferentes puestos objeto de estudio, permitiendo reducir gastos de trabajo innecesarios por parte del trabajador, asegurándole una carga laboral racional y uniforme.

5. Medición de los gastos de trabajo

La medición y normación del trabajo tiene como objetivo determinar los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización de las distintas actividades laborales, en determinadas condiciones técnico-organizativas. Su función fundamental es crear las bases para la planificación de la producción y del trabajo, precisar la fuerza de trabajo necesaria para la realización de las distintas labores, y como base para la implantación de sistemas de pago y determinación del cumplimiento del deber social de cada trabajador. La norma resume, cuantitativamente, la organización proyectada. Los estudios de medición y normación del trabajo responden a la pregunta ¿En qué tiempo se hace el trabajo?

El estudio de los gastos de tiempos es la técnica fundamental que se emplea para determinar las normas y normativas de trabajo. Forman parte de esta técnica la fotografía detallada, que describe todas las actividades realizadas por el trabajador o trabajadores dentro de la jornada laboral y mide la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del o los trabajadores y de los equipos; el muestreo por observaciones instantáneas, que determina el peso específico (en por cientos) de cada uno de los elementos de trabajo y de las interrupciones que tienen lugar en la jornada laboral en relación con su duración; y el cronometraje, que consiste en la medición directa mediante un cronómetro, del tiempo que demora la operación o elementos de ésta, conociendo el desglose de los gastos de tiempo en la jornada laboral correspondiente al puesto de trabajo estudiado.

La Medición del Trabajo resume cuantitativamente la organización del trabajo establecida.

1. Evaluación de las condiciones de trabajo y los regímenes de trabajo y descanso

Consiste en evaluar los factores a que están expuestos los trabajadores durante la realización de su trabajo, con el objetivo de reducir las operaciones riesgosas y establecer métodos seguros, que contribuyan a elevar la eficiencia productiva del hombre, velar porque el trabajo no comprometa la salud del trabajador y contribuir, a través del mejoramiento de las condiciones, a establecer un ambiente laboral confortable.

Las acciones que se realicen para mejorar las condiciones de trabajo deben posibilitar el desarrollo de medidas concretas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y la obtención de mejores indicadores de eficiencia y eficacia, en correspondencia con la mejora continua de la entidad.

Con la evaluación de los regímenes de trabajo y descansos existentes se persigue incrementar la capacidad productiva y organizar el trabajo y sus pausas, con el objetivo de eliminar la fatiga provocada por horarios de trabajo y pausas inadecuadas excesiva rotación de la fuerza de trabajo, etc.

CAPITULO IV

CONFECCION DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

Para un ordenamiento y control de los estudios que deben realizarse se confeccionará un Plan o Programa de aplicación de las medidas de Organización del Trabajo, que contiene los siguientes pasos:

1. Elaboración del diagnóstico.
2. Confección del programa de estudio de la organización del trabajo.
3. Aplicación del programa elaborado.
4. Control de las Medidas aplicadas.

1. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO

Una vez definidos los procesos y los puestos de trabajo donde existen mayores posibilidades de reducir los costos o gastos de trabajo y con el objetivo de realizar un cálculo correcto de su utilización se elaborará un Diagnóstico.

Este es una caracterización de la empresa donde se registran las principales dificultades que impiden obtener un mayor ahorro de trabajo en cada una de las áreas donde fueron halladas, sirviendo como instrumento para conocer dónde se encuentra la empresa respecto a otras; en este proceso se utilizan las diferentes técnicas de investigación.

En términos generales el diagnóstico debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué proceso clave debe estudiarse?, ¿por qué?, ¿descripción del proceso clave?, ¿descripción de las deficiencias encontradas?, ¿cumplimientos de las tareas o proceso?, ¿cómo superarla?, ¿qué medidas aplicar?, ¿Qué trabajadores abarca?, ¿evaluación económica de la incidencia de las deficiencias? y otras que permitan definir las dificultades que presenta dicho proceso. ¿Cómo se hace el trabajo en otras partes del mundo y qué posibilidades tendría la empresa de hacerlo de manera similar? ¿Cuál es el estado de las medidas de seguridad y salud en los puestos de trabajo? ¿Cuál es el estado de satisfacción del cliente con lo que la empresa produce o sirve? ¿Cuál es la opinión del cliente

sobre el producto, qué otras preferencias existen y cómo la empresa puede lograrlo?

Los resultados del diagnóstico deben dejar esclarecido las causas que impiden cumplir las metas o tareas previstas en el plan y las causas de las pérdidas de gastos de trabajo y determinar las medidas necesarias para disminuirlas, es por que ello es necesario que asuma una actitud indagadora, siendo su principal interrogante ¿por qué?

Al Equipo, durante la investigación le resultará útil asesorarse de especialistas, técnicos y trabajadores conocedores de la actividad y de las condiciones en que se realiza.

Es importante que este análisis sea integral con el objetivo de que se evidencien el nivel de gastos de trabajo e ineficiencias de las unidades, partiendo del hecho que la empresa es un sistema y que todo tiene influencia en su gestión.

En la elaboración del diagnóstico es imprescindible tener presente los siguientes aspectos:

- Desarrollar entrevista a los trabajadores, reuniones donde se expongan ideas a implantar para mejorar los rendimientos y el clima de trabajo imperante, utilizar encuestas y otras técnicas de trabajo grupal que permitan hacer un levantamiento sobre la situación actual de los temas estudiados así como hacer partícipe a los trabajadores en el estudio, comprometiéndolos para el diseño de una mejor organización empresarial.
- Examinar los hechos registrados, preguntándose qué, dónde, cuándo, quién y cómo se hace.
- Recepcionar y registrar los datos aportados.

Una vez culminado el diagnóstico se elabora el informe resumen de las principales deficiencias detectadas, el que deberá ser discutido y aprobado por los trabajadores y directivos de la instancia estudiada y posteriormente analizarlo y aprobarlo en el Consejo de Dirección de la Empresa.

2. CONFECCION DEL PROGRAMA DE ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

Partiendo de los resultados del diagnóstico y teniendo en cuenta los objetivos productivos o de servicios, el plan de negocios, las condiciones técnico-organizativas, el personal técnico existente y su calificación, de las posibilidades económicas, etc., de la entidad, se elaborará la relación de los tópicos objeto de estudio y solución en el período, así como el alcance de cada uno de ellos.

Este paso tiene como principal objetivo proyectar las soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico. El resultado final del estudio deberá contener la proyección de las siguientes medidas entre otras

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios.
- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área.
- Nueva distribución en planta que describa la distribución de los puestos de trabajo y diferentes áreas de trabajo.
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del multifuncionario, el amplio perfil y un mayor aprovechamiento de la jornada laboral. En correspondencia con el nivel de avance de la organización empresarial, se puede introducir la técnica de profesio-

grama, fundamentalmente en los puestos que conforman los procesos claves.

- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias.
- Propuesta de horario y descanso en la jornada laboral.
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta del sistema de abastecimiento al puesto de trabajo.
- Propuesta del flujo de la documentación tecnológica para ejecutar los trabajos.
- Propuestas de medidas para mejorar la calidad de la producción o del servicio.
- Propuestas de medidas para mejorar la protección y salud de los trabajadores.
- Propuesta de normas de trabajo.

Además deben quedar precisos los siguientes aspectos: Objetivo del estudio, Equipo creado para el estudio, las actividades, áreas y procesos objeto de estudio, análisis elemental del flujo de trabajo, los elementos de la organización del trabajo a tratar, métodos y técnicas que se utilizarán, trabajadores comprendidos (cálculo del número de trabajadores necesarios por categoría ocupacional) en función de las actividades, áreas o proceso estudiados, objetivos económicos que esperan alcanzar, el tiempo de realización y el responsable de la ejecución del trabajo en cada momento.

Una vez culminado el estudio, el equipo elabora el proyecto que incluye todas las medidas a incorporar en la organización empresarial y el cronograma de implantación. Se deberá efectuar una reunión conjunta de los directivos y técnicos del área, dirigentes sindicales y demás trabajadores, para evaluar las propuestas de medidas a instrumentar en cada aspecto estudiado. Esta reunión permitirá recoger nuevas propuestas a instrumentar, las que serán incorporadas al proyecto final.

Análisis del informe final en el consejo de dirección de la empresa y aprobación por el Director General de la misma.

3. APLICACION DEL PROGRAMA ELABORADO

Es necesario que su aplicación responda en tiempo y secuencia, con el objetivo de abarcar todas las áreas de la empresa que van hacer objeto del estudio, así como establecer controles periódicos que permitan ajustar dicho programa.

Teniendo en cuenta el carácter sistemático de los estudios de organización del trabajo, pueden irse incorporando a este plan aquellos procesos y sus puestos de trabajo que, por razones estratégicas no fueron incluidos en un primer momento. Para lograr resultados importantes hay que aplicarlo continuamente y de un extremo a otro de la entidad.

El máximo responsable, en este paso, es el jefe de cada área, con el asesoramiento del equipo de trabajo, realizándose las rectificaciones necesarias, así como registrándose los resultados obtenidos y se comparan con los anteriores y con los esperados.

Una vez elaborado el Programa de Estudio, se dará una asamblea con los trabajadores, donde se les explicarán cada

una de las medidas previstas a aplicar y la participación de los mismos en su perfeccionamiento y control, a los efectos de garantizar su preparación para una correcta aplicación de lo aprobado.

4. CONTROL DE LAS MEDIDAS APLICADAS

Se debe establecer un control y análisis de las medidas de organización del trabajo de forma permanente, que posibilite conocer la marcha del programa de estudio y los resultados obtenidos, lo que permite adoptar las decisiones que correspondan para erradicar cualquier desviación detectada, así como determinar la incidencia de las mismas en los niveles de producción y productividad alcanzados.

Los criterios para evaluar los resultados de las medidas de organización aplicadas, pueden ser entre otros:

A) EFICACIA.

Un primer criterio para juzgar que se puedan aprovechar al máximo los recursos y obtener la mayor producción posible con el mínimo de insumo.

Se evaluará la producción por hora de trabajo en las entidades productivas, reducción del tiempo de trabajo y los plazos de entrega, la productividad del trabajo, la reducción del costo por peso de ingresos, etc.

B) AUTONOMIA DE LOS PEQUEÑOS SISTEMAS.

Que las unidades de producción o servicios estén compuestas por unidades reducidas, relativamente autónoma simplificando los problemas de gestión al tener una mayor independencia de estos pequeños conjuntos.

C) ESTABILIDAD DEL SISTEMA DE PRODUCCION.

- Recorridos de producción o servicios sencillos, permitiendo que los trabajadores posean una visión global del proceso
- las fases decisivas de la producción o servicios deben de estar en paralelo para evitar inestabilidad de la actividad productiva.

D) PUESTOS DE TRABAJO ATRACTIVOS.

Utilización de nuevas formas de organizar el trabajo, como son:

- La utilización del trabajo en grupos. La que puede ser empleada en líneas adaptadas al ritmo humano, procesos automatizados, procesos diversificados, sector de servicios y actividades de construcción.
- Utilización de unidades de producción organizados en función del producto. Estas puede ser agrupamiento de la producción dentro de la unidad, centralizando la cadena entera en un solo lugar, reduciendo los vínculos de dependencia entre otras secciones.

Otra forma que puede emplearse son las estructuras autónomas o módulos de integración participativa que tienen la responsabilidad de resolver problemas locales y diarios

Esta nueva forma tiene, como objetivo mejorar las relaciones entre la producción, los servicios funcionales y lograr que los conocimientos técnicos de los trabajadores se transmitan a estos servicios.

Estas funcionan con una dinámica de grupo reducida y técnica de mando a distancia (la dirección por objetivo es un ejemplo de ello), por lo que puede interpretarse como un mando a distancia y una autonomía controlada, a determinados grupos de trabajadores.

E) CALIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

Se expresa en la evaluación de que los puestos de trabajo posean una disposición correcta de manera que sea fácil adoptar posturas de trabajo correctas desde el punto de vista ergonómico.

Para la realización de los Estudios de Organización del Trabajo se emplean varias técnicas, las que se explicaran a continuación.

CAPITULO V

TECNICAS A EMPLEAR EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

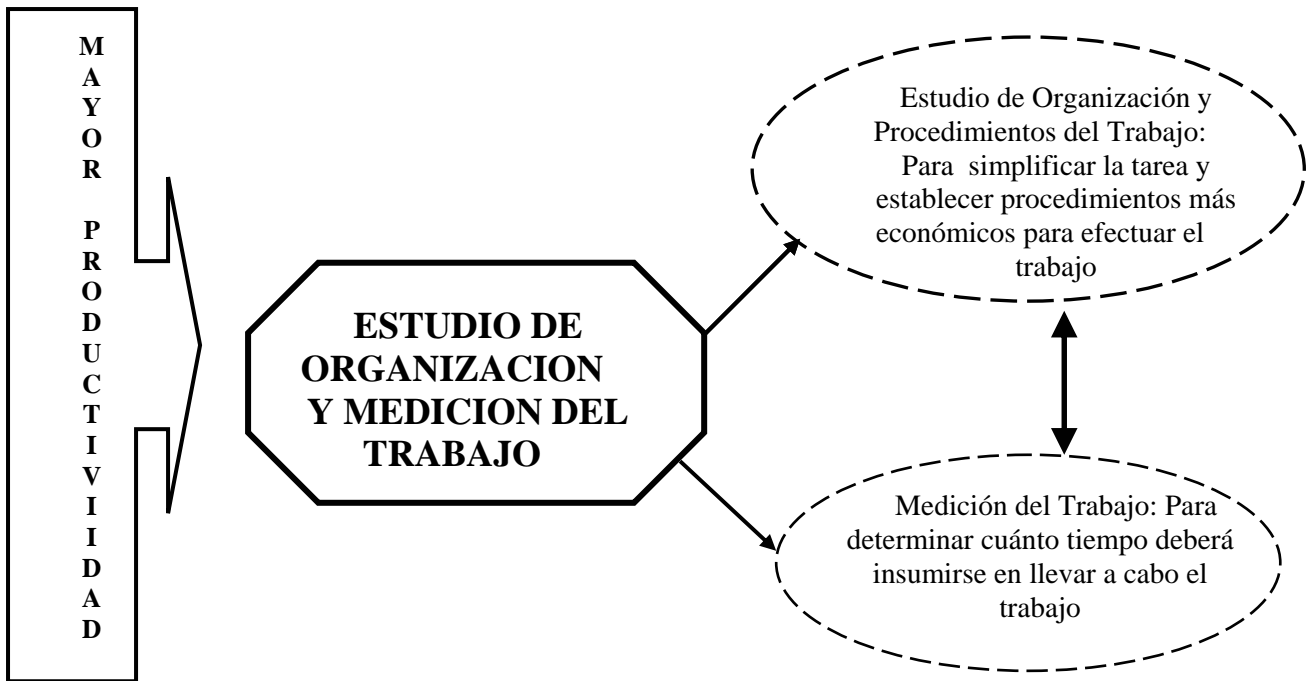
El estudio de la Organización y Medición del Trabajo comprende varias técnicas, pero las fundamentales son el Estudio de la Organización y Procedimientos del Trabajo y la Medición del Trabajo

¿Qué son esas dos técnicas y qué relación tienen entre sí?

1. Estudiar la organización y procedimientos del trabajo, es el registro y examen crítico y sistemático de los modos y formas de realizar las actividades para efectuar mejoras.
2. Medición del trabajo, donde se aplican las diferentes técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo el trabajo. Ambas están estrechamente vinculadas.

El estudio de la organización y procedimiento se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación. En cambio la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con ésta y con la consecuente determinación del tiempo requerido para realizarla

La relación entre ambas técnicas se representa esquemáticamente en la figura siguiente:



A) ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO

Para acometer estos estudios se deben recorrer ocho etapas fundamentales, las cuales son:

1. Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
2. Registrar o recepcionar los datos relevantes acerca de la tarea o proceso.
3. Examinar los hechos registrados preguntándose qué, dónde, cuándo, quién y cómo se hace.
4. Establecer el método y el procedimiento más económicos.
5. Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo proceso y establecer un tiempo tipo.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente con demostraciones.
7. Implantar el nuevo método formando y capacitando a los trabajadores.
8. Controlar la aplicación, seguir los resultados obtenidos y comparándoles

Seleccionar el trabajo:

Una de las primeras decisiones que se debe adoptar es definir exactamente el tipo de trabajo o proceso que se va a estudiar, fijar sus límites y señalar qué abarcará exactamente.

Para poder adoptar esas decisiones conviene interiorizar cabalmente el problema que se plantea o la situación actual antes de examinar las soluciones o mejoras.

Para elegir el objeto de estudio debe tenerse presente los siguientes criterios:

- a) Económicas.
- b) Técnicas o tecnológicas.
- c) Fuerza de Trabajo.

a) Económicas:

Entre las consideraciones a tener en cuenta, es realizar el estudio donde no se generen beneficios o posean altos

costos, con un alto índice de desecho, empleo elevado de fuerza de trabajo, elevado tiempo de ejecución, etc. con el fin de obtener eficiencia en función de los costos

b) Técnicas o tecnológicas:

Otra de las consideraciones importantes es la posibilidad de adquirir una tecnología más avanzada sea en equipo o en procedimiento.

Antes de adoptar cualquier medida, el estudio puede señalar las necesidades más importantes de la empresa a este respecto.

El estudio de método actúa como una actividad de exploración antes de la introducción de una tecnología más avanzada.

c) Fuerza de Trabajo:

Como criterio a incluir en el estudio serán aquellas actividades que causen insatisfacción de los trabajadores, que provoquen fatiga o monotonía o resulten inseguras.

Registrar:

En dependencia de la elección del objeto a estudiar, la siguiente etapa es la dedicada a registrar todos los hechos medibles.

El registro constituye, esencialmente, una base de datos para efectuar el análisis y el examen subsiguientes; no es un fin en sí mismo.

Las técnicas más corrientes a utilizar son:

- Gráficos que pueden ser de dos tipos: los que pueden servir para consignar una sucesión de hechos o acontecimientos en el orden en que ocurre sin reproducirlo en escala o los que se reproducen en su escala en el tiempo,
- Diagrama que sirven para indicar el movimiento y/o las interrelaciones de movimientos con más claridad que los gráficos.

Examinar:

La técnica del interrogatorio es el método de efectuar el examen crítico sometiendo sucesivamente cada actividad a

una serie sistemática y progresiva de preguntas, las preguntas se hacen en un orden bien determinado (ver anexo No. 1).

Establecer:

La utilización de las preguntas; ¿Qué se debe hacer?, ¿Dónde se debe hacer?, ¿Cuándo se debe hacer?, ¿Quién lo debe hacer? y ¿Cómo se debe hacer?, se puede tener una idea bastante atinada de las deficiencias de la actividad laboral presente y de las posibilidades de que surja un nuevo método perfeccionado.

En muchos casos, sin embargo, la solución no es tan evidente y es posible que haga falta hacer investigaciones en otro lugar. Por ejemplo, una simplificación del diseño del producto o la utilización adecuada de las materias primas puede ahorrar considerable tiempo en las operaciones; la manipulación apropiada de los materiales puede producir igualmente el mismo efecto, etc.

Evaluar:

El perfeccionamiento del método o el nuevo implantado debe dar origen a propuestas de cambios en las formas actuales de realizar el trabajo objeto de examen; por consiguiente puede arrojar varios métodos posibles que lleva a decidir cuál es la solución preferida.

Los criterios a tener en cuenta son:

- Menor costo.
- Mayor ahorro de gastos de trabajo.
- Mayores niveles de producción o servicios.

Índices de Evaluación

Los índices se aplican a los resultados obtenidos o factibles de alcanzar, pueden ser:

- Productividad del trabajo a partir del valor agregado bruto.
- Índice de utilización de los equipos.
- Incremento comparativo de la producción y de la productividad. entre el método actual y el propuesto.
- Índice de consumo energético, de consumo de materias primas y materiales.

Definir:

Una vez tomada la decisión acerca de los cambios que se adoptarán se define cuidadosamente el nuevo método.

La descripción detallada por escrito de la forma de ejecutar el proceso de trabajo, debe contener la información siguiente:

- El método que se va a aplicar, detallando lo más posible hasta la descripción de los movimientos esenciales del trabajador.
- Herramientas y equipos que han de utilizarse y condiciones generales de trabajo.
- Diagramas de la disposición del puesto o puestos de trabajo incluyendo las herramientas y dispositivos de fijación especiales.

Implantar:

La implantación del nuevo método puede subdividirse en dos fases:

1. Enseñar el nuevo método a los trabajadores.
2. Seguir de cerca la marcha del trabajo para que se ejecute como estaba previsto.

En este proceso de implantación resalta que se debe capacitarse previamente al personal involucrado.

Control:

Se debe elegir la fecha del cambio más conveniente posible, particularmente cuando se han de efectuar transformaciones radicales en la instalación. La dirección de la Empresa o entidad tendrá que planificar qué trabajadores han de efectuar esas tareas y es posible que los cambios deban efectuarse durante un fin de semana o en horas no laborales para causar la mínima interrupción de la producción normal.

B) MEDICION DEL TRABAJO

Consiste en la medición de los gastos de trabajo y la normación de los puestos y procesos susceptibles que se establezcan normas de trabajo. Ello permite no sólo detectar el tiempo improductivo, sino determinar las normativas de tiempo de trabajo para la realización de las distintas actividades laborales.

Tiene como objetivo medir el tiempo que invierte un trabajador para la ejecución de una labor, de forma tal que pueda ser identificado el tiempo no productivo y sus causas, así como para fijar tiempo de ejecución del trabajo. Todo trabajo es susceptible de medir.

Se establecerán normas en aquellas actividades que, por sus características, sean susceptibles de normar, de revisarlas sistemáticamente y utilizarlas, no para vincularlas al salario, sino, fundamentalmente, como mecanismo para la planificación de los recursos humanos. Ello no significa negar que en las actividades que se pagan a destajo, la norma constituya un elemento de la tasa salarial.

Técnicas a utilizar

Las principales técnicas utilizadas pueden agruparse en Técnicas de Registro de la Actividad y Técnicas de Medición de Tiempo (Ver Anexo), estas son:

Técnicas de Registro de la Actividad

- Diagrama de Proceso (Diagrama OTIDA).
- Diagrama OPERIN.
- Diagrama de Recorrido.
- Diagrama de Recorrido Tridimensional.
- Diagrama del Trabajador en el Proceso.
- Diagrama de Recorrido del Trabajador.
- Diagrama de Hilos o Hilograma.
- Diagrama Bimanual.
- Diagrama de Coordinación del Trabajo.

Técnicas de Medición de Tiempo

- Fotografía Detallada Individual.
- Fotografía Detallada Colectiva.
- Muestreo por Observaciones Instantáneas.
- Cronometraje de Operaciones.
- Cronometraje de elementos.
- Foto cronometraje.
- Cronometraje con medición del nivel de actividad.
- Por experiencia.
- Estadístico.
- Analítico Investigativo.

También pueden utilizarse otras técnicas como son:

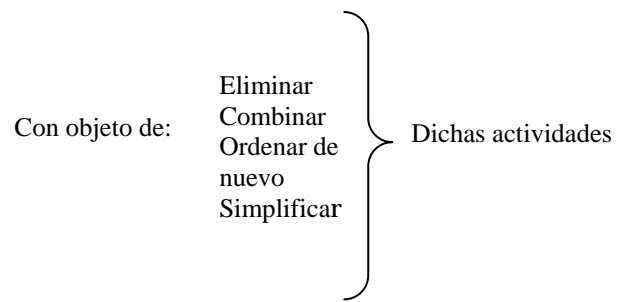
- Examen Crítico.

- Diagrama de PARETTO.
 - Gráfico de Capacidad Seccional.
- La aplicación de estas técnicas persigue:
1. Determinar el tiempo de trabajo productivo e improductivo.
 - Medir el tiempo de trabajo de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo.
 - Descubrir la existencia, naturaleza e importancia del tiempo improductivo dentro del tiempo total.
 2. Comparar la eficacia de varios métodos de trabajo,
 3. Repartir el trabajo de los equipos de trabajo,
 4. Obtener información en que basar el programa de pro-

- ducción o servicios, incluyendo datos sobre las maquinarias, fuerza de trabajo, etc.
5. Fijar normas sobre el uso de maquinarias, equipos y el desempeño de la fuerza de trabajo,
 6. Obtener información que permita controlar los costos de producción y servicios.
- Las técnicas de medición del trabajo posibilitan conocer el tiempo improductivo ejecutado en una operación o una serie de operaciones, permitiendo reducirlo en función de la Organización del Trabajo.
- El contenido del tiempo total de trabajo y la reducción del tiempo improductivo, se representa esquemáticamente como sigue:



- a) Tiempo de Trabajo Efectivo, referido al contenido básico del trabajo para la elaboración de un producto o la realización de un servicio.
- b) Tiempo Improductivo no necesario, asociado a: mal diseño y cambios frecuentes del diseño, desechos de materiales, normas de calidad erróneas, mala disposición y utilización del espacio, inadecuada manipulación de los materiales, interrupciones frecuentes debidas al paso de la producción de un producto a la de otro, métodos ineficaces de trabajo, ausentismo y retrasos, riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, mala ejecución del trabajo, entre otros.



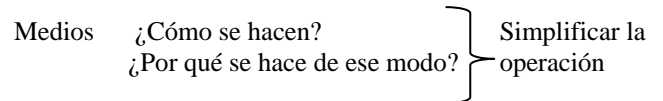
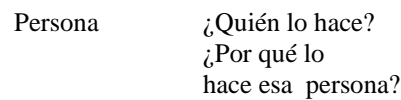
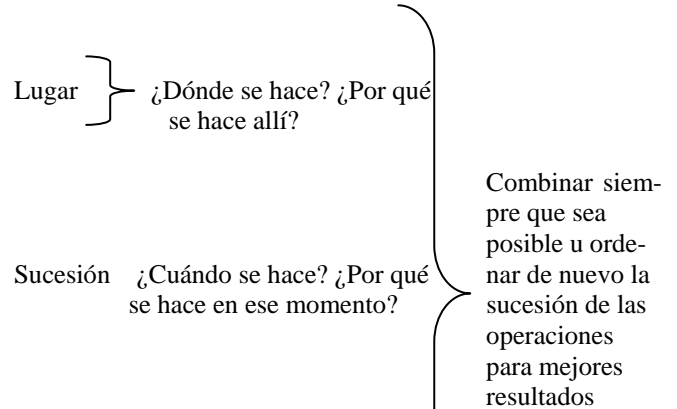
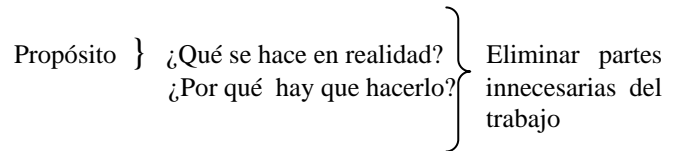
**CAPITULO VI
UTILIDAD DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACION
DEL TRABAJO**

La aplicación de sus procedimientos de manera sistemática, logra resultados equiparables e incluso superiores a los obtenidos en períodos anteriores; permitiendo:

1. Aumentar la productividad del trabajo.
 2. Establecer normas de trabajo que sirvan a la planificación y el control eficaz de la producción y los servicios.
 3. Mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo al poner de manifiesto las operaciones riesgosas y establecer métodos seguros.
 4. Ahorrar recursos materiales, financieros y humanos por la aplicación correcta del estudio del trabajo.
 5. Utilizar la Organización del Trabajo no solamente en talleres, sino en otras actividades de la producción y los servicios donde sea posible.
 6. Subsanan las deficiencias de la organización investigando un grupo de problemas.
 7. Controlar sistemáticamente el cumplimiento de las medidas derivadas de los estudios de Organización del Trabajo y su expresión en los indicadores económicos, físicos, financieros y otros que permitan su análisis, comparación y establecimiento de acciones para rectificar las desviaciones.
- Es un instrumento poco costoso y de fácil aplicación.

En la primera etapa del interrogatorio se pone en tela de juicio, sistemáticamente y con respecto a cada actividad registrada, el propósito, lugar, sucesión, persona y medios de ejecución, y se le busca justificación a cada respuesta.

Las preguntas preliminares serán pues:

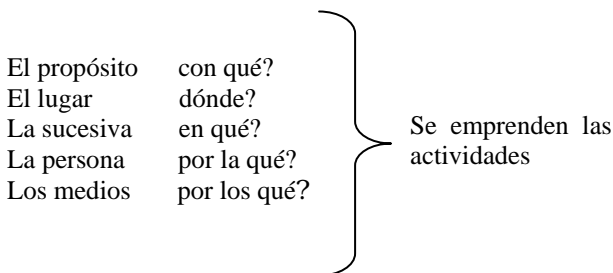


ANEXO No. 1

TECNICAS PARA EL INTERROGATORIO

La técnica del interrogatorio es el método de efectuar el examen crítico sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Las preguntas se hacen en un orden bien determinado, para averiguar:



Las preguntas de fondo son la segunda fase del interrogatorio:

Prolongan y detallan las preguntas preliminares para determinar si, a fin de mejorar el método empleado, sería factible y preferible reemplazar por otro el lugar, la sucesión, la persona y los medios.

En esta segunda FASE del interrogatorio (después de haber preguntado qué se hace y por qué se hace), el investigador pasa a averiguar **qué** más podría hacerse, y por tanto, ¿qué se debería hacer?. En esa forma se profundizan las respuestas que se habían obtenido sobre el lugar, la sucesión, la persona y los medios.

Combinando las dos preguntas preliminares y las dos preguntas de fondo de cada tema (propósito, lugar, etc.) se llega a la lista completa de interrogaciones, es decir:

La lista completa de interrogaciones es la siguiente:

Propósito	¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué debería hacerse?
Lugar	¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace allí? ¿En qué otro lugar podría hacerse? ¿Dónde debería hacerse?
Sucesión	¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace entonces? ¿Cuándo podría hacerse? ¿Cuándo debería hacerse?
Persona	¿Quién lo hace? ¿Por qué lo hace esa persona? ¿Qué otra persona podría hacerlo? ¿Quién debería hacerlo?
Medios	¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo? ¿De qué otro modo podría hacerse? ¿Cómo debería hacerse?

Estas preguntas, en ese orden, deben hacerse sistemáticamente cada vez que se empieza un estudio de métodos, porque son la condición básica de un buen resultado.

ANEXO No. 2

Sobre la Normación del Trabajo

La Normación del Trabajo tiene como objetivo determinar los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización de las distintas actividades laborales.

Es un elemento fundamental de la organización del trabajo por cuanto permite la determinación del deber social de cada trabajador, contribuye al incremento de la productividad, y la eficiencia laboral, a crear bases firmes para la planificación del trabajo y la producción, fundamentalmente en la precisión de la fuerza de trabajo necesaria para acometer

ter cualquier labor y como base para implantar sistemas de pago y de estimulación.

Los instrumentos normativos se clasifican en dos grandes grupos:

- Las normas.
- Las normativas.

La Norma de Trabajo es la expresión de los gastos de trabajo vivo necesarios para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee la capacidad requerida y ejecuta su labor con habilidad e intensidad media.

Las normas de trabajo se clasifican según la forma de expresar el gasto de trabajo y según su campo de aplicación.

Clasificación de las normas de trabajo según la forma de expresar el gasto de trabajo

- Normas de tiempo.
- Normas de rendimiento.
- Normas de servicio.

Norma de tiempo: Es aquella que expresa el tiempo necesario para el cumplimiento de una unidad de producción, la cual se emplea cuando el trabajador en el proceso laboral realiza distintas operaciones que requieren diferentes tiempos de ejecución, o una operación cuya condición rebasa los límites de la jornada normal de trabajo.

Norma de rendimiento: Es aquella que expresa la cantidad de unidades de producción que deben ser elaboradas en una misma unidad de tiempo, se utiliza fundamentalmente en aquellos casos en que el tiempo de realización de la unidad de trabajo es relativamente pequeño y el trabajador dentro de la jornada puede realizar la misma varias veces.

Norma de servicio: Es aquella que expresa cuantitativamente las funciones de un trabajador (o grupo de trabajadores) con la capacidad requerida en determinado período de tiempo y en condiciones técnico-organizativas dadas.

La norma de servicio se emplea:

- Cuando el trabajador realiza operaciones heterogéneas, donde no es posible determinar con exactitud su tiempo de duración, o donde, no obstante poderse determinar, el control administrativo necesario para ello, rebasa los marcos lógicos y permisibles desde el punto de vista económico.
- En aquellos casos en que se realicen trabajos inestables, en lo que respecta a su tiempo y periodicidad, que imposibilita la elaboración de normas de tiempo o rendimiento.
- En los procesos altamente mecanizados, automatizados y por aparatos donde la realización de la producción depende de los equipos y la labor del obrero está dirigida a la vigilancia de los mismos.

Las Normativas de Trabajo son la expresión de los gastos de trabajo vivo para los diferentes elementos que inte-

gran las normas de trabajo o la cantidad de trabajadores necesarios para la realización de un volumen de trabajo determinado.

De acuerdo con la forma de expresar los gastos de trabajo las normativas se clasifican en:

— Normativas de tiempo.

— Normativas de cantidad de personal.

Normativas de tiempo: Constituyen los gastos reglamentados de tiempo para la ejecución de los distintos elementos del proceso laboral que integran la operación o el tiempo de las interrupciones necesarias (tiempo de descanso y necesidades personales y tiempo de interrupciones, determinado por la tecnología y la organización de la producción).

Las normativas de tiempo se elaboran para los elementos del proceso tecnológico y laboral (movimiento de trabajo, acción de trabajo, procedimiento, conjuntos de procedimientos, paso y operación) así como también para las categorías de gastos de tiempo de trabajo (tiempo principal, tiempo auxiliar, tiempo preparativo - conclusivo, tiempo de servicio, tiempo de descanso y necesidades personales).

Normativas de cantidad de personal: Expresan la cantidad de trabajadores de una determinada composición profesional y calificación que son necesarios para realizar una actividad o cumplir un volumen de trabajo.

Los catálogos de normas y normativas

El catálogo es un documento oficial en el cual se resumen las magnitudes de las normas o normativas de trabajo, vigentes para la realización de una determinada actividad o conjunto de actividades laborales a los efectos de su estructuración y para facilitar su localización.

Los catálogos están compuestos según una estructura determinada que permita conocer las condiciones técnico-organizativas para las cuales son válidas las normas o normativas que contiene. Se clasifican según su campo de aplicación en Ramales y de Empresa y se elaboran teniendo en cuenta la forma de expresar los gastos de trabajo como en el caso de las normas y normativas.

En la elaboración y utilización de las normas, las empresas se basan en los métodos, procedimientos y técnicas que mejor se adecuen a sus necesidades y características.

Una vez aprobadas las normas por los niveles correspondientes y elaborados los documentos legales que las ponen en vigor se procede a su implantación, para lo cual se debe seguir el orden siguiente:

- Información a los trabajadores.
- Creación de las condiciones técnico-organizativas necesarias.
- Implantación de las normas.

Una vez establecida la norma, no puede ser modificada.

Se procede a elaborar una nueva norma cuando acontezca lo siguiente:

- Variación de las condiciones técnico-organizativas.
- Variaciones en la organización del trabajo o la producción.
- Cambios en las características de las materias primas o materiales.
- Variaciones en el diseño o en las normas de calidad del producto o semiproducto.
- Variaciones en las normas de consumo material del producto o semiproducto.

Cuando la norma de trabajo es de empresa, la dirección de la misma, en coordinación con la organización sindical a ese nivel, elabora y aprueba la nueva norma.

Procede la revisión inmediata de cualquiera de las normas, cuando se detecte que se han cometido errores en el cálculo o en su aplicación.

Es requisito, previo a la implantación de las normas de trabajo; proceder al análisis y discusión de las normas con el colectivo de trabajadores que laborará con las mismas. Este documento formará parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

El control y análisis del cumplimiento de las normas es una tarea permanente de la entidad y tiene como objetivo fundamental conocer en la práctica la correspondencia entre los niveles de producción y productividad alcanzados. Para ello, debe evaluarse:

- El volumen de trabajo realizado y su calidad.
- El tiempo real utilizado para su cumplimiento.
- La cantidad real de trabajadores que han participado en su realización.

En atención a las características específicas de los diferentes procesos de trabajo, la organización empresarial superior establece los procedimientos para el control del cumplimiento de las normas de carácter ramal.

ANEXO No. 3

Técnicas a emplear para el Estudio del Trabajo Técnicas de Registro de la Actividad

Diagrama del Proceso (Diagrama de OTIDA).- Este se utiliza para representar esquemáticamente las diferentes actividades (Operaciones, Transportes, Inspecciones, Demoras y Almacenajes) que tienen lugar en el proceso de trabajo sobre los objetos de trabajo hasta convertirse en productos terminados.

Diagrama OPERIN.- Es una simplificación del anterior, representándose solamente dos actividades: Operación e Inspección.

Diagrama de Recorrido.- Este es un plano hecho a escala de la empresa, establecimientos, taller o área que se está estudiando (incluyendo la representación gráfica de las instalaciones y puestos de trabajo), sobre el cual se trazan los desplazamientos de los objetos de trabajo que tienen lugar entre los diferentes puestos o áreas de trabajo.

Diagrama de Recorrido Tridimensional.- Se utiliza para representar el recorrido del objeto de trabajo cuando éste se desplaza por talleres o áreas que se encuentran en diferentes

niveles. En estos diagramas es usual no representar a escala equipos e instalaciones, como sí se hace en los Diagramas de Recorrido.

También es usual representar mediante los símbolos del Diagrama de Proceso, las actividades que se realizan, lográndose con ello una combinación del Diagrama de Proceso con el Diagrama de Recorrido Tridimensional.

Diagrama del Trabajador en el Proceso.- Se confecciona de forma similar a los de Proceso, pero en vez de representar las actividades que tienen lugar sobre el objeto de trabajo se representan las actividades desarrolladas por el trabajador.

Diagrama de Recorrido del Trabajador.- Su confección es similar al Diagrama de Recorrido, pero en vez de representar las actividades que tienen lugar sobre el objeto de trabajo se representan las actividades desarrolladas por el trabajador. Para ello se confecciona un plano a escala del puesto de trabajo, donde se dibujan los equipos, mesas, estantes, etc. que lo componen y se traza el recorrido que sigue el trabajador en la ejecución del trabajo.

Diagrama de Hilos o Hilograma.- Este tiene el mismo objetivo del diagrama anterior. Consiste en un gráfico a escala en el que se trazan, mediante un hilo, los movimientos efectuados en una zona determinada, durante cierto período, con el fin de demostrar la frecuencia de los mismos entre los diversos puntos y para determinar la distancia recorrida.

Diagrama Bimanual.- Se utiliza para estudiar el Método de Trabajo utilizado por un trabajador que labora en un puesto de trabajo fijo en actividades repetitivas. En el Diagrama Bimanual se registran los movimientos o el reposo de ambas manos del operario y su relación entre sí, preferiblemente relacionado con una escala de tiempo.

Técnicas de Medición de tiempos

Fotografía Detallada 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.

Fotografía detallada Colectiva.- Consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por un grupo de trabajadores dentro de la jornada laboral y medir las magnitudes de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos.

Muestreo por Observación Instantánea.- Es una técnica para determinar, mediante muestreos estadísticos y observaciones aleatorias el porcentaje de aparición de determinada actividad. Se basa en la Ley de las Probabilidades que, como principio, tiene "que a mayor muestra más exactamente representará el hecho".

Método por experiencia: Es aquel mediante el cual los gastos de trabajo necesarios para la realización de las operaciones o actividades se determinan en base a los criterios resultantes de la experiencia existente.

Se utiliza en casos en que no existen datos estadísticos, ni personal calificado en normación del trabajo que permitan

determinar los gastos de trabajo necesarios por otros métodos de mayor rigor.

Método estadístico: En este método los gastos de trabajo necesarios se establecen a partir de los datos relacionados con el cumplimiento de las operaciones o actividades en períodos anteriores, así como del conocimiento de las posibles reservas de productividad existentes.

Método analítico-investigativo: Es aquel en el cual la determinación de los gastos de trabajo necesarios se establece sobre la base del análisis de los datos obtenidos por medio de la observación directa del cumplimiento de la operación por el trabajador (o grupo de trabajadores), en el puesto (o puestos) de trabajo, mediante la utilización de alguna de las técnicas de medición de tiempo y teniendo en cuenta las condiciones técnico-organizativas existentes o que se proyectan.

Utilización de las normas en atención a las características de los procesos de producción

En dependencia del carácter del proceso de producción y de su grado de mecanización es recomendable elaborar las siguientes normas de trabajo:

- Para los procesos manuales, mecánico- manual y mecanizados se elaboran normas de tiempo o rendimiento.
- Para los procesos automatizados o por aparatos se confeccionan normas de servicios o normativas de cantidad de personal.
- Para los obreros auxiliares y trabajadores que brindan servicio a los procesos principales se establecen normas de servicio.
- Para el personal dirigente, técnico y administrativo se determinan fundamentalmente normativas de cantidad de personal.

En algunos casos de actividades cuyas características permitan su elaboración, pueden establecerse normas de tiempo o rendimiento, a personal clasificado en las categorías de técnicos y administrativos.

RESOLUCION No. 29/2003

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo Adoptado por el Consejo de Estado el 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085, de fecha 2 de julio del 2001, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en su Apartado Segundo, número 11, faculta al que resuelve para proponer, aprobar y controlar el perfeccionamiento de la política salarial del país.

POR CUANTO: El Gobierno Revolucionario reconoce, de manera significativa, el esfuerzo, la consagración y la dedicación con que los docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos desarrollan los Programas de la Revolución y en particular las transformaciones aplicadas en el Sistema Nacional de Educación.

POR CUANTO: En los Institutos Superiores Pedagógicos el primer año de todas las carreras se desarrolla bajo régimen de internado constituyendo esto una característica excepcional en la Educación Superior, lo que implica que estos docentes desarrollen un grupo de tareas relacionadas

con la vida diurna y nocturna de los estudiantes tales como las guardias de equipos, la atención al autoestudio y otras tareas referidas a su preparación pedagógica.

POR CUANTO: Los estudiantes de segundo a quinto año de los Institutos Superiores Pedagógicos están sometido a un régimen de estudio trabajo en los 169 municipios del país, formándose directamente en las escuelas que funcionan como microuniversidad, lo cual demanda de los profesores de los referidos Institutos Superiores Pedagógicos visitas, desarrollo de encuentros días entre semanas y los sábados.

POR TANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas,

R e s u e l v o :

PRIMERO: Aprobar un pago adicional ascendente a \$100.00 mensuales a los profesores y dirigentes docentes que forman parte integrante de la plantilla de los Institutos

Superiores Pedagógicos y que imparten docencia, como reconocimiento a su consagración para el cumplimiento de los planes educacionales que le han sido encargados en la Batalla de Ideas.

Este pago constituye salario a todos los efectos legales.

SEGUNDO: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para dictar las disposiciones que resulten necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se aprueba, la que comenzará a regir a partir del primero de diciembre del año en curso.

PUBLIQUESE la presente en la Gaceta Oficial de la República.

DADA en la Ciudad de La Habana, a los 18 días del mes de diciembre del 2003.

Alfredo Morales Cartaya
Ministro de Trabajo
y Seguridad Social