

## Planeación de los Recursos Humanos en la Dirección de Contabilidad y Finanzas de "DURALMET", Las Tunas, Cuba

### Human Resources Planning in the Accounting and Finance Department of "DURALMET", Las Tunas, Cuba

Nelvis Esparza Domínguez<sup>1</sup> ([nelvis@duralmet.co.cu](mailto:nelvis@duralmet.co.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-2157-886X>)

Rafael Eduardo Jardines Rivas<sup>2</sup> ([rafaeljr@ult.edu.cu](mailto:rafaeljr@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-9771-6544>)

Ailen Estevez Torres<sup>3</sup> ([ailenet@ult.edu.cu](mailto:ailenet@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-4337-0250>)

#### Resumen

El artículo trata cuestiones medulares relacionadas con la determinación del Capital Humano y su utilización, para lo cual se aplicaron herramientas de Ingeniería de tiempos y el análisis oportuno por parte del cuadro responsable del área estudiada. En el estudio se involucró a los actores como facilitadores del proceso, se les hizo partícipes de los resultados, para lo cual se describieron todas las tareas que cumplen como promedio, en el periodo de un mes y relacionadas con sus perfiles de competencias laborales, se caracterizó la frecuencia con que cumplían las distintas tareas y el tiempo para su realización. Los resultados mostraron que de 12 trabajadores que forman la plantilla de cargos, solo se requerían 9, lo cual permite reducir en un 25% la plantilla aprobada para el cumplimiento de las tareas planificadas. Esta indagación desde el punto de vista económico favorece el incremento de la productividad del trabajo, instaura una relación más favorable entre trabajadores directos y trabajadores indirectos a la producción, la reducción del gasto del fondo de salarios en \$122 760,00, así como el tributo de otros impuestos.

**Palabras claves:** organización del trabajo, diagnóstico, estudio de tiempos, métodos de trabajo.

#### Abstract

The article deals with core issues related to the determination of Human Capital and its utilization, for which time engineering tools and the timely analysis by the responsible staff of the area studied were applied. In the study, the actors were involved as facilitators of the process, they were made participants of the results, for which all the tasks they perform on average, in the period of one month and related to their labor competence profiles were described, the frequency with which they performed the different tasks and the time for their completion were characterized. The results showed

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial. Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Máster en Desarrollo Sociocultural Comunitario. Lic. en Economía de la Industria. Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Máster en Ingeniería Industrial. Ingeniera Industrial. Universidad de Las Tunas. Cuba.

that of the 12 workers that make up the staff, only 9 were required, which reduces by 25% the approved staff for the fulfillment of the planned tasks. From the economic point of view, this inquiry favors the increase of labor productivity, establishes a more favorable relationship between direct workers and direct workers to production, the reduction of the salary fund expense by \$122,760.00, as well as other taxes.

**Key words:** Work organization, diagnosis, time study, work methods.

### Información necesaria

El proceso de globalización imprime a las organizaciones empresariales modernas la necesidad de ir transformándose con celeridad, lo cual las obliga a invertir en los diferentes elementos de sus procesos. En tal sentido se necesita elevar el nivel de preparación y gestión de los Recursos humanos para lograr competitividad en medio de la organización del trabajo como factor clave dentro del sistema de gestión de recursos humanos, aspecto fundamental en el incremento de la productividad del trabajo.

La forma en que se visualiza el crecimiento del desarrollo científico técnico, el progreso sostenido de las tecnologías de la información y las comunicaciones en medio de la complejidad económica internacional, agudizada en Cuba por el férreo bloqueo de los Estados Unidos de América, el cual alcanza más de seis décadas, exige de una mentalidad de cambios continuos en el sistema empresarial, que admita adaptarse con flexibilidad al entorno competitivo mundial y pueda responder al desarrollo económico y social que necesita.

La sociedad cubana se encuentra en el período histórico de construcción del socialismo. La experiencia ha demostrado que constituye un prolongado, heterogéneo, complejo y contradictorio proceso de profundas transformaciones en las estructuras políticas, económicas y sociales, entre otras.

La actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, se propone consolidar y dar continuidad al desarrollo económico y social del país. El mismo constituye un complejo proceso integral de diseño e implementación de transformaciones conceptuales y prácticas, en los ámbitos económico, legal y social.

El lineamiento 108 relacionado con Empleo y Salario establece: Rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia (PCC, 2021b).

La esencia de este lineamiento proporciona la necesidad de trabajar bajo el principio de idoneidad demostrada de forma tal que contribuya a eliminar los tiempos improductivos dentro de la jornada de trabajo para reducir los gastos superfluos a la economía y a las entidades.

Lo planteado hasta aquí permite a las organizaciones empresariales potenciar los recursos humanos, como elemento esencial para el aporte de beneficios que las

mismas puedan crear, así como elevar las perspectivas de competitividad en el mercado, de ahí la necesidad de contar con los recursos humanos apropiados para la organización, lo que tributa a una certera Planeación de los Recursos Humanos.

La Empresa de Producciones Metálicas de Las Tunas "Israel Santos", administra dos Unidades Empresariales de Base cuya finalidad consiste en "Proporcionar carpintería metálica y servicios asociados con alta calidad, de una manera competitiva, eficiente y responsable ante el medio ambiente". Sus producciones tienen una presencia en todos los sectores sociales, empresariales y constructivos del país, así como participación comercial en los países con los que Cuba comparte asociaciones económicas.

Promoviendo la política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar instituciones sociales, empresariales y la vivienda se requiere instrumentar una empresa más eficiente, por lo que debe contar con una plantilla ajustada a sus potencialidades productivas para lo cual se requieren estudios de organización del trabajo en la Dirección de Contabilidad y Finanzas de la Empresa de Producciones Metálicas de Las Tunas "Israel Santos" DURALMET, que permita determinar la plantilla de cargos necesarias en esta dirección.

El diagnóstico empresarial permitió conocer que existe contradicción en este proceso, pues, por una parte se aprecia que hay exceso en el contenido de trabajo en periodos de cierre contable que obligan a extender el tiempo de la jornada laboral más allá de las nueve horas diarias así como habilitar sábados y domingos para cumplir con el cierre contable financiero y de las informaciones y por otra parte el insuficiente aprovechamiento del tiempo de trabajo el resto del periodo provocado por indisciplinas laborales y como consecuencia pérdidas económicas, afectando la rentabilidad de la entidad.

Ramírez Camejo y otros (2017) plantea que el factor humano constituye un elemento de suma importancia, tomando como partida su capacidad y nivel de compromiso con la entidad, este puede aportar beneficios o pérdidas para la misma, así como ser capaz de elevar o retraer la competitividad de la empresa en el mercado. Por eso es necesario contar con la fuerza de trabajo apropiada para la organización, lo que se traduce en una correcta Planeación de los Recursos Humanos (PRH).

Una incorrecta PRH trae consecuencias negativas para las organizaciones, debido a que los trabajadores pueden estar sobrecargados o subutilizados. No contar con la cantidad de fuerza laboral adecuada provoca sobrecarga física e insatisfacción de los trabajadores, y se afecta la competitividad de la empresa (Ramírez Camejo y otros, 2017).

La Empresa de Producciones Metálicas de Las Tunas "Israel Santos", se encuentra en perfeccionamiento empresarial, la cual aprovecha la política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar su presencia en importantes sectores de la sociedad, por lo que se requiere tener una empresa más eficaz y para esto debe contar con una plantilla de cargos ajustada a sus niveles productivos, para lo cual se hacen necesarios

los estudios de organización del trabajo en la Dirección Contable Financiera que permita determinar una plantilla de cargos idónea pues los trabajadores refieren tener mucho contenido de trabajo.

Las cuestiones mencionadas indican insuficiencias en el proceso de organización del trabajo que influyen de forma contraria a la optimización de la fuerza de trabajo en la organización, lo que propicia que el objetivo de la investigación consista en: Aplicar un procedimiento para la determinación de las plantillas de cargos necesarias a partir de un estudio de organización del trabajo en la Dirección Contable Financiera La Empresa de Producciones Metálicas de Las Tunas "Israel Santos".

### **La organización del trabajo, conceptos, definiciones y elementos que la integran**

Uno de los principales iniciadores de la organización del trabajo en su manifestación práctica fue el ingeniero mecánico y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor. Introdujo en la práctica el método de investigación analítica en el estudio y racionalización de los procesos de trabajo. Su procedimiento consistía en la descomposición del método de trabajo que se utilizaba en elementos independientes con el fin de eliminar los movimientos innecesarios, sobre la base de la comparación del método del obrero más hábil, y definía la secuencia más racional de trabajo, y su expresión posterior en un documento de instrucción detallado que debería seguirse estrictamente por los restantes trabajadores para los que se generalizaba el nuevo método.

Taylor proponía un sistema con el cual pretendía, mediante la organización científica del trabajo, que los mayores beneficios empresariales fueran compatibles con salarios más elevados, en dependencia del incremento de la producción alcanzada mediante una organización racional (Marrero Fornaris, 2002).

La propuesta de Taylor y las políticas públicas relacionadas con la organización salarial en Cuba, han tenido como referente el principio enarbolado por Carlos Marx en la aplicación del principio de distribución socialista, "de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo" pues los ingresos de los trabajadores están asociados con los resultados de su trabajo, cuestión que no siempre se cumple satisfactoriamente.

Hoy en día en diferentes entidades cubanas se trabaja para alcanzar niveles equitativos en la utilización de la fuerza de trabajo, con el perfeccionamiento de la organización del trabajo en aspectos relacionados con la ingeniería de métodos y la ingeniería de tiempos de trabajo que permitan lograr que se trabaje con los mejores métodos o procedimientos de trabajo y con una medida del mismo que permita una correspondencia entre lo que se hace y lo que se paga.

La organización del trabajo según Cuesta Santos y otros (2020) es como un sistema de la empresa, comprende diferentes procesos, considerando a su vez la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad

requerida, es determinante en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) (Cuesta Santos y otros, 2020).

Lo referido por Cuesta Santos resulta vital en el proceso de organización del trabajo como sistema, si a este posicionamiento se le incorporan aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, la capacitación de los trabajadores, la comunicación y el control entre otros, pues se perfeccionarían las competencias laborales y consecuentemente los mejores resultados en la eficiencia, eficacia y en la optimización del trabajo vivo.

Este mejoramiento continuo en aras de la calidad de la producción o la prestación de los servicios como refiere Cuesta Santos, constituye la esencia de las Competencias Laborales como referente superior de alcanzar mayores niveles de Idoneidad demostrada por los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales, en este particular de las áreas de regulación y control en la Dirección Contable Financiera de la Empresa de referencia.

En el Decreto Ley No. 281/ 2007 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba" se consigna en uno de sus artículos

...La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2007, p. 15)

La ley ("Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba") es sabia en este marco, pues concibe la organización del trabajo como un sistema coherente y apretado que garantiza la calidad del producto o del servicio prestado bajo determinados requerimientos (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2007).

Sobre la OT, De la Cruz y otros (2017) dice que

...es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante; con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional. (p. 685)

Para abordar la organización del trabajo con otra perspectiva que amplía lo expuesto, explica López y otros (2016) que es

...aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permite relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborables, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de la persona, y a la conservación permanente del trabajo en la primera necesidad vital. (p. 8)

Varios elementos integran la organización del trabajo:

- La división y cooperación del trabajo;
- los métodos y procedimientos de trabajo;
- la organización y servicio de los puestos de trabajo;
- las condiciones de trabajo;
- la disciplina laboral;
- la normación del trabajo y
- la organización de los salarios.

La literatura relacionada con los elementos de la organización del trabajo refiere distintas consideraciones relacionada con sus elementos, en tal sentido, el Catedrático Soviético Pedro Orlov refiere en su libro Economía del Trabajo en Cuba.

La división y cooperación del trabajo constituye uno de los principios fundamentales de la organización socialista del trabajo social, dentro de la empresa, la división y cooperación del trabajo es uno de los elementos integrantes del sistema de la organización del trabajo.

La división y cooperación del trabajo es el primer elemento que se estudia, responde a la pregunta ¿qué se hace? Este estudio permite conocer cómo están distribuidas entre los trabajadores las actividades necesarias para la transformación del objeto de trabajo (división) y conocer cómo se interrelacionan los eslabones del proceso productivo o de servicios (cooperación).

En la evaluación de la división del trabajo deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: grado de utilización de los trabajadores en su función fundamental de acuerdo con su calificación; las relaciones entre la categoría 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 y el grado de combinación, en la estructura de las operaciones, de las funciones de trabajo físico y mental. En lo que respecta a la cooperación deben evaluarse las formas en que se agrupan los trabajadores y su participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén interrelacionados.

Los métodos de trabajo son el elemento del sistema de la organización del trabajo que se encarga de investigar y diseñar la forma más racional en que se ejecuta el proceso de trabajo, o sea, del conjunto de procedimientos que lo integran y la secuencia en su realización.

Al analizar los métodos de trabajo es conveniente dirigir la atención hacia aquellas labores donde la actividad física del hombre incide sustancialmente en los resultados finales del trabajo, partiendo fundamentalmente para ello de la observación directa de las áreas de trabajo. Para realizar el análisis es imprescindible contar con los datos sobre la actividad que realizan los trabajadores con métodos de avanzada, utilizando técnicas de registro en dependencia de las características de la labor que se realiza y el puesto de trabajo estudiado.

Uno de los elementos centrales de la organización del trabajo es la organización y servicio al puesto de trabajo, la cual se encarga del estudio del puesto de trabajo y los elementos que lo componen en sus interrelaciones, tanto internas como en su relación con el resto de los puestos de trabajo del proceso de producción, así como el estudio y análisis de los servicios que se prestan en cada uno de los elementos simples que intervienen en el proceso de trabajo.

Desde la perspectiva de la organización del trabajo las condiciones de trabajo son el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo y que pueden convertirse en nocivos cuando constituyen una carga excesiva para el trabajador. Estos factores pueden ser ambientales (carga térmica, ruido, iluminación y presencia de impurezas y toxicidad en el aire), derivados del carácter y contenido del trabajo (esfuerzo físico, posición y ritmo de trabajo, monotonía y tensión nerviosa), de tipo organizativo (régimen de trabajo y descanso) y estéticos (derivados de las tareas y objetivos).

Toda organización demanda de un correcto funcionamiento donde se atenúe la posibilidad de ocurrencia de los riesgos laborales, aplicando medidas para minimizar los daños que se puedan producir durante la actividad laboral. Para realizar una adecuada labor preventiva, lo más importante es identificar, evaluar y controlar los riesgos, como parte fundamental de la gestión de los riesgos laborales en las empresas.

La disciplina del trabajo es la base de la organización del trabajo social como ordenamiento indispensable para todo trabajo colectivo.

La disciplina laboral conlleva el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los objetivos de la organización laboral, atendiendo a un conjunto de normas y procedimientos dados por la cultura organizacional establecida. La disciplina laboral se materializa mediante el comportamiento o conducta de las personas que trabajan en aras del cumplimiento de los objetivos antes referidos, a los cuales habrá que hacer corresponder un conjunto de indicadores para la medición o evaluación de la misma.

La normación del trabajo es la parte de la organización del trabajo que se ocupa de la determinación de las normas de trabajo, de la determinación de los gastos de trabajo necesarios para la ejecución de una unidad de producción o para el cumplimiento de determinado volumen de producción en las condiciones técnico - organizativas existentes, determinadas por la división y cooperación del trabajo establecida, por los métodos y procedimientos implantados y por la organización y servicio al puesto de trabajo existente.

La normación o medición del trabajo es útil para comparar la eficacia de varios métodos de trabajo, repartir el trabajo dentro de los grupos, determinar la carga de trabajo adecuada para una persona, realizar la planificación y programación de la producción, equilibrar las líneas de producción, determinar los plazos de entrega, establecer las necesidades de personal, calcular el costo de la mano de obra, la fijación de precios y elaboración de presupuestos, controlar el desempeño de los operarios, fijar planes de incentivos y otros aspectos de gran importancia.

La organización de los salarios es una cuestión de suma responsabilidad dada su enorme incidencia en lo económico, político, social e ideológico, de ahí lo cuidadosos y objetivos que se debe ser al proyectar, instrumentar, aplicar y controlar las decisiones que se adopten.

La organización del trabajo es un eslabón de vital importancia para el desarrollo y mejoramiento de los recursos humanos, los medios de trabajo y las formas o métodos de trabajo. Se debe comprobar sistemáticamente el correcto funcionamiento de los elementos que conforman la organización del trabajo mediante estudios concretos, que permitan conocer el estado de la organización y que conlleven a soluciones estratégicas.

#### *Conceptos e importancia de la planeación de recursos humanos*

Sobre la planeación de los recursos humanos, Claro Ramírez y otros (2018) plantea que es el "proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades" (p. 220).

Para autores como Baldeos Ardian y otros (2020) la planeación de los recursos humanos "consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Permitiendo al Departamento de Personal suministrar a la Organización el personal adecuado en el momento adecuado" (p.79).

Para Alonso (2020), la planeación tiene por finalidad racionalizar, y aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados.

Por su parte Llamas y Contreras (2022) plantean que: "Planear los Recursos Humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización" (p. 69).

Las referencias sobre la Planeación de los Recursos Humanos expuestas en este estudio están en el centro del debate, expresado de diferentes modales, en tal sentido es justo asumir que buscan un equilibrio adecuado para responder a las necesidades de fuerza de trabajo tanto cuantitativa como cualitativamente, que logren hacer eficaz la organización.

### **Análisis de procedimientos que se han empleado para desarrollar estudios de organización del trabajo**

Numerosos son los procedimientos, metodologías o modelos diseñados para el estudio de organización del trabajo que influyan en la planeación de los recursos humanos, estos se muestran mediante diferentes fases, pasos, tareas, así como con las técnicas a utilizar tienen como objetivo diagnosticar y proponer soluciones, adecuadas desde diferentes puntos de vista, entre ellos se encuentran:

- Resolución No. 26/2010 MTSS, Reglamento general sobre la organización del trabajo.
- Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
- Los planteados en la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000: 2007.
- Ibarra Castillo, D. (2013). Aplicación de un procedimiento para la planificación de los Recursos Humanos en el nivel territorial municipal de Mayarí en la Provincia de Holguín.
- Guzman y otros (2013) Tecnología para la planeación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras.
- Monjes Carrión, Y. (2014). Aplicación de un procedimiento para la planeación de recursos humanos en SEPRO Holguín.
- Fernández y otros (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal.
- Torres Álvarez y otros (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos.

Los procedimientos mencionados tienen diferentes formas de presentarse en las diferentes organizaciones a partir del cumplimiento de determinados indicadores, lineamientos, requisitos, principios, pasos a seguir, entre otros aspectos relacionados, con la posibilidad de que los que pretenden implementarlo puedan optar, por asumirlo completamente o de manera parcial, con sus técnicas o herramientas o dejándolo a la

iniciativa de los interesados en el proceso, de ahí que solo utilicen los métodos, técnicas y herramientas que requieran para lograrlo.

La Resolución No. 26 /2006 del MTSS plantea el concepto del puesto de trabajo, la solución a aspectos como el equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo, la determinación de la carga de trabajo, el número adecuado de trabajadores, la distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo y la documentación técnica.

En esta disposición normativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social también presenta recomendaciones para los estudios de organización del trabajo y muestra mediante anexo diferentes procedimientos para la determinación de la plantilla de cargos atendiendo a la forma de clasificar las categorías ocupacionales que existían en ese momento.

En la familia de las NC 3000: 2007, se establece el concepto de organización del trabajo, los requisitos para estos estudios y los procedimientos para la implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). Familia de normas que fueron derogadas, sin embargo, desde la academia la memoria escrita que dispensan son de utilidad en el desarrollo de los estudios de organización del trabajo y en el caso que nos ocupa en la determinación de las plantillas de cargos.

Ibarra (2013) plantea a la organización del trabajo como un procedimiento con enfoque de mejora en el cual propone un detallado diagnóstico a través de cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo; para luego, como aspecto de relevancia señala, diseñar estrategias que deriven acciones sobre los problemas detectados y encontrar las reservas de productividad a ser explotadas.

Guzman y otros (2013) en su trabajo, propone un procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo. El mismo consta de cuatro fases y dos etapas en las cuales se propone la elaboración de un plan de acción donde se recogen las medidas propuestas a los problemas detectados en el diagnóstico, y finalmente se hace una evaluación económica de los resultados de la implantación.

El procedimiento Fernández y otros (2016), fue diseñado como un producto específico dentro del SGICH. Analiza aspectos relacionados con el capital humano y presta especial importancia a la organización de los procesos y otros aspectos del sistema, como las razones financieras; sin embargo, al estar interrelacionado con los restantes subsistemas del SGICH, los indicadores que plantea son específicos de este sistema.

La Resolución No. 36 /2010 del MTSS plantea el concepto del puesto de trabajo, la solución a aspectos como el equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo, la determinación de la carga de trabajo, el número adecuado de trabajadores, la distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo y la documentación técnica.

En esta disposición normativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social también presenta recomendaciones para los estudios de organización del trabajo y muestra mediante anexo diferentes procedimientos para la determinación de la plantilla de cargos atendiendo a la forma de clasificar las categorías ocupacionales.

En esta normativa se dispone que la plantilla de cargos constituye una herramienta de trabajo esencial en el proceso organizativo de la organización, la cual debe reflejar la estructura de la empresa.

El procedimiento para determinar plantilla, debe fundamentarse en la máxima racionalidad del trabajo vivo, garantizando la plena utilización del fondo de tiempo de los trabajadores.

El punto donde difiere de la ya mencionada Resolución No. 26 /2006 del MTSS, radica específicamente en que esta, en el momento que se aprobó consideró necesario para su aprobación y control que existiera una relación como mínimo del 80% de trabajadores directos a la producción o la prestación de los servicios y un 20% de los trabajadores a las áreas de regulación y control o a trabajadores indirectos.

### **Procedimiento seleccionado para la determinación de plantillas de cargos**

Los autores de esta investigación asumen las regulaciones que establece la Resolución No. 36 /2010 del MTSS, para los trabajadores técnicos y administrativos, incluyéndole aspectos de retroalimentación necesarios mediante un proceso de control de los directivos, así como la aplicación de herramientas de la ingeniería de tiempos de trabajo, así como otras cuestiones de orden legal.

#### *Técnicos y administrativos*

La cantidad de trabajadores necesarios se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión siguiente:

$$(N = Q/Ft).$$

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Q = Carga de trabajo mensual estimada para cada cargo analizado en hombres-horas.

Ft = Fondo de Tiempo de un trabajador en igual período y unidades que la carga de trabajo.

#### *Determinación de la carga de trabajo*

Se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas, así como su frecuencia y el tiempo que se consume en las mismas.

Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo, las funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones. Una vez definidas las tareas, éstas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas.

Las tareas periódicas son aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados (diarias, semanales, mensuales) y por lo general se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas.

Las tareas eventuales no se rigen por ninguna regulación establecida, por lo que la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración.

Las tareas imprevistas son aquellas que no se conoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demoran, por lo que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total.

En el caso de las tareas periódicas, donde la regularidad y complejidad de las tareas está preestablecida por regulaciones, es necesario determinar con exactitud el tiempo necesario para su realización, lo que puede realizarse utilizando los métodos de medición de tiempo conocidos (cronometraje, fotografía detallada, auto fotografía) o incluso puede estimarse con cierta precisión mediante el análisis con el trabajador encargado de la tarea y con otros que tengan experiencia en su ejecución.

#### *Determinación del fondo de tiempo*

Se parte de descontar, a la cantidad de días del año, los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y días no laborables, así como los de vacaciones.

A partir del procedimiento asumido se decidió definir la carga de trabajo y el fondo de tiempo en hombres horas (h –h) para el periodo de un mes.

La carga de trabajo se determinó utilizando como herramienta el Balance del Tiempo de Trabajo, donde se convocó a los técnicos y especialistas de la Dirección Contable Financiera a que describieran cada una de las tareas que cumplen como promedio en un mes, definieran la frecuencia de su cumplimiento para el periodo, así como el tiempo que emplean como promedio para su consecución, las cuales fueron verificadas y aprobadas por el Director de Contabilidad y Finanzas, lo que permitió conocer que la carga de trabajo (Q) que se demanda para el cumplimiento de las tareas en el área estudiada es de (1587 h – h).

Por su parte en la determinación del Fondo de tiempo (Ft) se incluyó en la expresión días no laborables, el Viernes Santo, de esta forma se demostró que en el año se trabajan 253 días, que multiplicados por la jornada laboral de ocho horas y finalmente dividida por 11 meses excluyendo el de vacaciones, indica que el (Ft) mensual es de 184 horas.

Los resultados del estudio permitieron conocer, una vez aplicada la formulación aritmética que el número de trabajadores necesarios es 8,62.

## Consideraciones finales

El análisis conceptual realizado a partir de los elementos teóricos en relación con la organización del trabajo y los estudios de tiempos y de métodos de trabajo propició los argumentos necesarios para la utilización del procedimiento con la premisa que sus protagonistas fueron los propios trabajadores. Cuestión que propicia una reducción del 25 % de la fuerza laboral en esa área. Con el consiguiente incremento de la productividad del trabajo, la reducción del fondo de salarios, así como la disminución de aportes al presupuesto del estado.

## Referencias

- Alonso, M. J. B. (2020). *Gestión de recursos humanos: guía de estudio*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Baldeos Ardian, L. A., Lioo Jordan, F. D. M. y Vellon Flores, V. I. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91.
- Claro Ramírez, A. V., Pérez Velásquez, A., Hernández Santiesteban, I. y Laguna Aguilera, O. (2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos.: Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 219-237.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Decreto Ley No. 281/ 2007 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba". La Habana: Autor.
- Cuesta-Santos, O., López-Lee, R., González-Jaime, Y., Sosa-Pérez, C., Bolufé-Torres, J., García-Valdés, E. y Reyes-Hernández, F. (2020). Comportamiento del material particulado en La Habana. Valores experimentales. *Revista Cubana de Meteorología*, 26.
- De la Cruz, L. O. V., León, Y. O. L. y Julbe, A. F. N. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y administración*, 62(2), 683-698.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L. y Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Fornaris, C. E. M. (2002). Propuesta para la gestión de la formación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Ingeniería Industrial*, 23(2), 8.
- Guzman, M., Campdesuñer, R., Hernández, C., Santos, C. y AUGIER, L. S. (2013). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*, 5(2/3), 35-40.

- 
- Llamas, J. C. y Contreras, L. M. N. (2022). Nuevas lógicas de planeación del desarrollo en un municipio fronterizo en México: El Caso de Mexicali, Baja California. *Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria*, 4(1), 68-92.
- López, Y. G., Padilla, J. M., Díaz, M. S. y Pérez, M. P. (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Partido Comunista de Cuba (P. C. C., 2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba (P. C. C., 2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Ramírez Camejo, G., Estevez Torres, A. y Flores Lozada, Y. (2017) *Determinación de la fuerza de trabajo en la dirección contable financiera de la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, Cuba*. *TLATEMOANI Revista Académica de Investigación*, (25). España.
- Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O. y Pérez Pravia, M. C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 88-103.