

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN UN PUESTO

Brenda Lázara Cartaya Coto¹, MSc. Azucena González Verde²

1, 2. Universidad de Matanza, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3 y 1/2, Matanzas, Cuba. brenda.19@nauta.cu

Resumen

El presente trabajo investigativo se realiza con el objetivo de determinar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo a fin de minimizar las deficiencias presentes en los procesos, garantizar la sostenibilidad tanto de los procesos y servicios que se realizan en cualquier empresa, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores, que son el factor clave para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Se analizaron los criterios y puntos de vistas de diferentes autores sobre el tema de la Organización el trabajo. El procedimiento descrito es adecuado para la realización del estudio de organización del trabajo en un puesto, el cual puede ser empleado como punto de partida en el uso más efectivo y eficiente de los recursos existentes.

***Palabras claves:** Aprovechamiento de la jornada laboral; calidad de vida; microclima laboral; organización del trabajo; productividad.*

Introducción

Los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización (Ribes Giner et al., 2018).

En toda organización, ya sea de producción o de servicio los recursos humanos son necesarios y tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales, por ello la necesidad de disponer de personal competente preparado y comprometido con el futuro organizacional (Celis de Soto, 2006).

La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Barreras Ferrán, 2018).

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo.

Los estudios de organización del trabajo, se realizan por: a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros; b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento; c) la modificación del plan de producción o servicios; y d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo (Ecured, 2019).

El perfeccionamiento de la organización del trabajo es uno de los factores más importantes en el incremento de la productividad, por cuanto no exige la inversión de grandes recursos. Mediante este se logran métodos y procedimientos de trabajo más sencillos y eficientes, reduciéndose la cantidad de mano de obra necesaria para fabricar una unidad de producto. Asimismo, la normación, como parte de la organización del trabajo, permite definir el tiempo necesario para la realización de las diferentes pasos del proceso, lográndose con ello determinar, con mayor precisión, la cantidad de trabajadores necesarios (Delaney y Huselid, 1996) .

Derivado de los estudios de organización del trabajo puede conocerse con bastante precisión la cantidad de personas necesarias para ejecutar una tarea, también expresada en

cantidad de tareas diferentes que puede hacer un individuo en un determinado lapso de tiempo (Pérez Águila, 2017) .

De igual manera, permiten evaluar las condiciones de trabajo a la que están expuestos los trabajadores, pues las mismas son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias, tanto para el propio individuo como para la empresa (Hena Robledo y Nieto Suárez, 2017) .

Como las organizaciones ahora enfrentan muchos dilemas (es decir, no solo un dilema de productividad), también enfrentan lógicas organizativas fundamentalmente diferentes. Estamos en una coyuntura en nuestro campo en cómo pensamos y entendemos la innovación y las organizaciones. Esta era de fermentación requiere que reflexionemos sobre cómo hablamos, investigamos y entendemos la innovación y las organizaciones (Benner y Tushman, 2015).

Teniendo en cuenta los argumentos descritos anteriormente, el objetivo de esta investigación consiste en determinar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en puestos de trabajo fundamentalmente en procesos de servicios.

Para el desarrollo de la investigación se emplean de manera general los métodos teóricos siguientes: Inducción-Deducción, Análisis-Síntesis e Histórico-Lógico. Se hace uso de un conjunto de herramientas, que permitan llegar a conclusiones, tales como: entrevistas, encuestas, revisión de documentos, técnicas para el análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, métodos de valoración postural y evaluación del microclima laboral, entre otras.

Desarrollo

Aspectos fundamentales de la Organización del Trabajo

- Definición de la Organización del Trabajo:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. La organización busca promover la creación de empleos, regular de mejor manera los principios y derechos de los trabajadores, mejorar la protección social y promover el diálogo social al igual que proveer información relevante, así como técnicas de asistencia y de entrenamiento (Organización Internacional del Trabajo, 2008)

A través de los años se ha ido observando la necesidad creciente que existe de una buena organización del trabajo para el incremento de la productividad en las empresas y diferentes autores han expuesto sus criterios sobre dicha organización del Trabajo:

- La organización del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo, con el fin de mejorar la utilización de los recursos y establecer normas científicamente fundamentadas y actualizadas (Martiatu Galván, 2015).
- Conjunto de actividades realizadas por un conjunto de personas con el mismo fin de optimizar un proceso o actividad (Jiménez Fernández, 2016).
- La organización del trabajo es uno de los factores más importantes en el aumento de la productividad del trabajo, por cuanto no exige la inversión de grandes recursos (Pérez Águila, 2017).
- Objetivos de la Organización del Trabajo:

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción y servicios, para su perfeccionamiento aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la productividad.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es el organismo encargado de dictar normas y resoluciones que van encaminadas a lograr la máxima efectividad del trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad. En el año 2014 el mismo da a conocer la resolución 29, donde se definen algunos elementos importantes de esta temática, los mismos se muestran a continuación:

Artículo 117: En correspondencia con lo establecido en el artículo 83 del Código de Trabajo, el empleador para realizar los estudios de organización del trabajo realiza un diagnóstico y a partir de los problemas identificados, determina a implantar para su solución.

Los estudios se realizan con la participación de los trabajadores y la organización sindical y sus resultados, previo a su implantación, se discuten con estos.

Las normas de trabajo que se elaboren como resultado de los estudios de organización, se aprueban por el jefe de la organización superior de dirección o empresa, según corresponda, con el acuerdo de la organización sindical (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).

Artículo 118: La plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para cumplir la

misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan.

Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que correspondan al trabajador.

Los estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes:

- a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad;
- b) Sistemática, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad;
- c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

Los estudios de Organización del Trabajo, se realizan por:

- a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros;
- b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento;
- c) la modificación del plan de producción o servicios; y
- d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2006).

Uno de los elementos fundamentales dentro de la organización del trabajo es el estudio del trabajo, puesto que los aspectos que lo integran profundizan más el análisis de los procesos.

- Estudio del trabajo

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados.

Encontrar la mejor forma de ejecutar una tarea o varias actividades y el tiempo adecuado constituyen dos componentes esenciales en los cuales se divide la organización del trabajo como formas de disminuir las deficiencias y los desperdicios de las actividades que realiza un trabajador en su puesto de trabajo.

En los últimos tiempos el estudio del trabajo se ha convertido en una vía más para obtener una producción mayor, unida a la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, debido a su importancia se decide exponer algunos de los elementos relacionados con el tema:

- El estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2006).
- Condiciones de trabajo

La naturaleza y la característica de los ambientes de trabajo pueden originar problemas de salud en el trabajador. Por un lado, la presencia de determinadas condiciones en el medio ambiente de trabajo, tales como sustancias, insumos, maquinarias, etc.; que se traducen en ruido y contaminantes, entre otros; se constituyen en agentes de riesgo dentro del mundo en que vive cotidianamente el trabajador. De otra parte, las características psicosociales y las expectativas individuales crean una serie de presiones y responsabilidades en el trabajador, determinadas por su ubicación en el medio psicosocial.

Pero no se debe olvidar que este trabajador pertenece también a una familia y a una comunidad, lo cual relaciona directamente a salud con bienestar de la comunidad misma en donde se ubica la industria; así las comunidades suman a sus propios problemas los nuevos, ocasionados por las empresas que en su interior se organizan.

Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias, tanto para el propio individuo como para la empresa. Estos factores que constituyen las condiciones y el ambiente de trabajo le son impuestos al trabajador, en y por su trabajo, de las siguientes maneras:

Los objetivos del trabajo: lo que debe hacer.

- Las condiciones de ejecución: cómo, con qué y en qué condiciones lo debe hacer.
- La naturaleza y el objeto del trabajo: las propiedades físicas, químicas y biológicas de los elementos que son convertidos en objetos de trabajo.
- Los niveles de producción y la intensidad del trabajo: determinan el consumo de la fuerza de trabajo que implican formas de desgaste del trabajador.

No se incluye en el concepto de condiciones de trabajo la actividad o conducta de trabajo del trabajador, porque depende de caracteres individuales como personalidad, inteligencia,

formación, etc. Tampoco se incluyen otros factores ajenos al trabajo, como transporte y vivienda. Sin embargo, es un hecho que unos y otros representen en las condiciones del trabajador y en su trabajo, actuando como elementos moduladores (Hena Robledo y Nieto Suárez, 2017).

Análisis crítico de los procedimientos consultados para el desarrollo de la investigación

La presente investigación pretende determinar un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un puesto a fin de minimizar las deficiencias presentes en los mismos, garantizar la sostenibilidad tanto de los procesos de producción como de servicios que se realizan en cualquier entidad, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Para ello se consultaron los emitidos por varios autores, los cuales aparecen en el cuadro1, realiza un análisis crítico de los mismos con el objetivo de seleccionar el más conveniente para la investigación.

Cuadro1. Análisis crítico de los procedimientos consultados.

Procedimientos	Fortalezas	Debilidades
Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (2006)	-Rige todo lo referente a los estudios de organización del trabajo.	-Carencia de técnicas e instrumentos a emplear. -No especificación del modo de realización de los estudios. -No tiene en cuenta las condiciones de trabajo.
Cabrera González, (2010)	-Presencia de un orden lógico para llevar a cabo el estudio. -Define técnicas a emplear.	-Estudio de organización del trabajo en procesos. -Solo para el estudio de aprovechamiento de la jornada laboral y cálculo de plantilla. -No tiene en cuenta las condiciones de trabajo.
Marsán Castellanos et al., (2011)	-Presencia de un orden lógico para llevar a cabo el estudio. -El procedimiento va dirigido al análisis de un problema y la búsqueda de alternativas.	-Carencia de técnicas e instrumentos a emplear para la detección de los problemas.
Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias, (2012)	-Presencia de un orden lógico para llevar a cabo el estudio. -Define técnicas y herramientas a emplear en	-El procedimiento está concebido solo para el estudio de organización del trabajo en procesos. -El estudio de aprovechamiento de la jornada laboral, cronometraje de

	cada paso y etapa del procedimiento.	operaciones, cálculo de plantilla y satisfacción del cliente interno, que se realiza de forma subjetiva. No tiene en cuenta el estudio de las condiciones de trabajo.
Martiatu Galván, (2015)	Presencia de un orden lógico para llevar a cabo el estudio. Define técnicas y herramientas a emplear en cada paso y etapa del procedimiento.	El procedimiento está concebido solo para el estudio de organización del trabajo en procesos.

Fuente: elaboración propia.

Después de realizar un análisis de los procedimientos consulados las autoras consideran que no se ajustan al objeto de estudio, por lo que proponen el descrito en la figura 1, el consta de 3 etapas, 5 fases y 6 pasos, así como en cada uno de ellos se describen los métodos, técnicas y herramientas a emplear.

Etapa I. Diagnóstico inicial y familiarización

En esta etapa, se tienen en cuenta varios aspectos importantes sobre la entidad, que además contribuyen al diagnóstico inicial que se realiza a la misma, la explicación de los elementos que se deben contener en cada uno se presenta a continuación.

➤ Fase I. Selección de los puestos de trabajo a estudiar

Se debe determinar cuáles serán los puestos objeto de estudio de la investigación, esto puede realizarse de 2 formas. Una de ellas es teniendo en cuenta los puestos que mayores dificultades arrojen en lo referente a la organización del trabajo. Otra de las formas es por la asignación de las entidades superiores, que teniendo en cuenta sus intereses, o por la experiencia de los integrantes del consejo de dirección determinen los puestos a evaluar.

• Paso I. Determinación de los problemas de organización del trabajo a evaluar

Para detectar los principales problemas de organización del trabajo en los puestos a evaluar se podrá hacer uso de herramientas y técnicas, tales como: encuestas o entrevistas al personal, revisión de documentos y observación directa para evaluar el cumplimiento de las normas; además de auxiliarse del banco de problemas de la entidad.

- Paso II. Información a todos los factores de la organización

Con la participación del Órgano de Dirección y los trabajadores implicados en la investigación se efectúa una reunión preliminar donde se dan a conocer los objetivos e importancia de la aplicación de un estudio de organización del trabajo. Se definen los conceptos más importantes, se explican claramente las herramientas y técnicas a emplear y se hace ver la necesidad de cooperación de los trabajadores para la evaluación a los siguientes pasos y posteriormente a la satisfactoria culminación del estudio.

➤ Fase II. Descripción de los puestos objetos de estudio

Una vez determinados los puestos donde será realizado el estudio, se procede a la descripción y familiarización de las actividades que se realizan en ellos, auxiliándose de diferentes herramientas que facilitan el conocimiento y registro de las actividades desarrolladas en ellos.

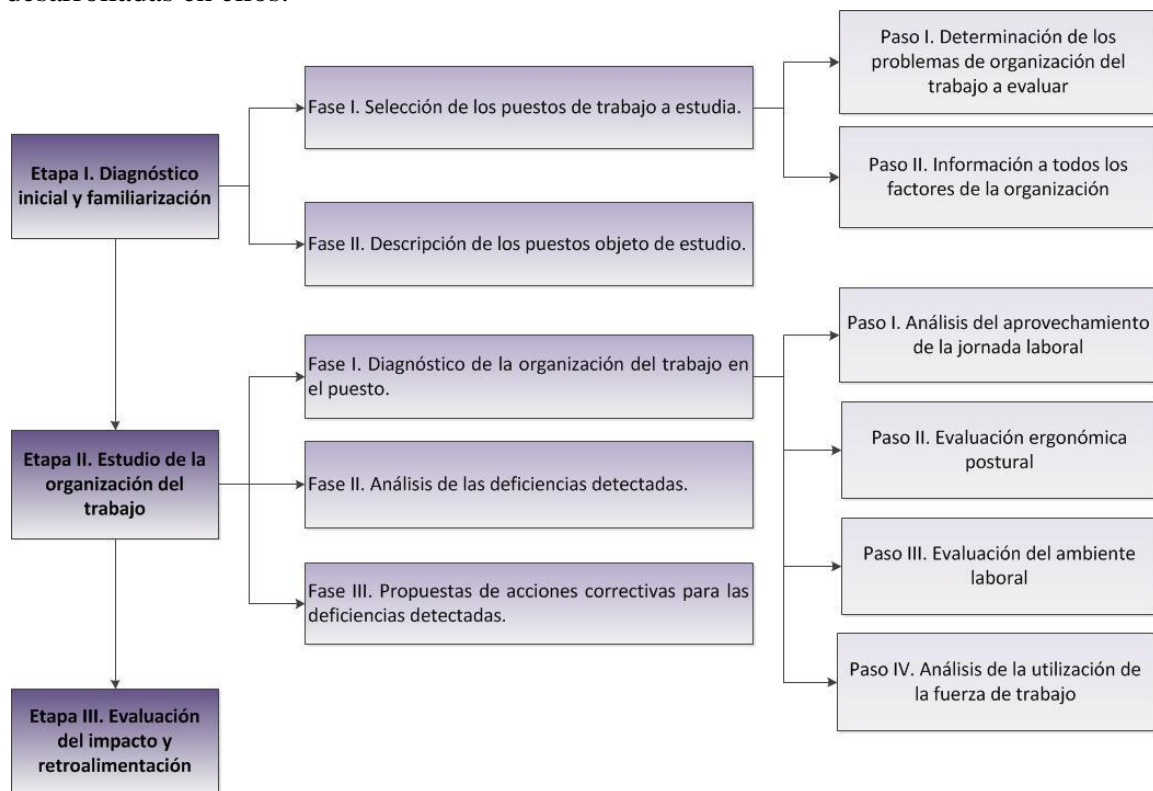


Figura 1. Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en un puesto

Fuente: elaboración propia

Etapa II. Estudio de la Organización del Trabajo

- Fase I. Diagnóstico de la Organización del Trabajo en el puesto.

Esta etapa tiene como objetivo realizar el diagnóstico de organización del trabajo en el o en los puestos seleccionados, a través de herramientas y técnicas que permiten el cumplimiento del mismo.

- Paso I. Análisis del aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Existen varias técnicas para el estudio de la jornada de trabajo. Esas técnicas pueden ser comprendidas en dos grandes grupos de métodos para el estudio de la JL. (Marsán Castellanos, 2011)

1. Métodos continuos de observación:

- a) Técnica de observación continua individual
- b) Técnica de observación continua colectiva
- c) Técnica de autoobservación

2. Métodos discontinuos de observación o técnica de las observaciones instantáneas o muestreo del trabajo.

- Paso II. Evaluación ergonómica postural.

Para el análisis de la evaluación ergonómica postural es necesario determinar las posturas que más afecten en el desarrollo de las actividades requeridas por el puesto, para lo cual pueden emplearse entrevistas, cuestionarios, mapas del cuerpo, el método de los expertos. Una vez determinadas las posturas, se valora el grado de afectación de las mismas a través de los diversos métodos de valoración postural.

Existen diferentes métodos para la valoración de trabajo físico según Rodríguez Ruiz (2011), Alonso Díaz (2014) y García Dihigo (2017), sin embargo a partir de la investigación de Alonso Díaz (2014) que tiene como objetivo validar el diseño de un procedimiento donde a partir de la evaluación de posturas de trabajo, se comprobó que métodos son factibles aplicar al software Kinovea para reducir la subjetividad en la toma de los ángulos, se obtienen como principales resultados que de un total de veintiún métodos de evaluación postural pudieron desarrollarse cuatro: REBA, RULA, OREGÉ y LUBA. Estos métodos no necesitan de un experto en materia de la ergonomía para su utilización, además precisan de acciones que se llevarían a cabo según el nivel de riesgo en que se encuentran expuestos los trabajadores, es decir establecer prioridades en las intervenciones

ergonómicas. También en su diseño cuentan con la evaluación de diferentes miembros del cuerpo, es decir se centran en diferentes posturas del brazo, cuello, piernas, tronco, etc.

- Paso III. Evaluación del ambiente laboral.

En este paso se hace referencia de los índices de tensión térmica que se utilizan durante el proceso de evaluación de las condiciones del microclima laboral para determinar si hay presencia de calor en el entorno de trabajo y si este resulta perjudicial para los trabajadores.

- Índice de Sobrecarga Calórica (ISC). (Viña Brito, 1987); (García Dihigo, 1987); (Alonso Becerra, 2007); (García Dihigo and Torres García, 2012); (Jordán Martín, 2014); (Vighi Arroyo, 2017)
- Índice de Tensión Térmica de Givoni (ITT). (Viña Brito, 1987); (García Dihigo, 1987); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (Martínez Oropesa, 2009); (García Dihigo, 2016)
- Índice de la Temperatura de Bulbo Húmedo y de Globo (WBGT). (Kerslake, 1972); (Viña Brito, 1987); (García Dihigo, 1987); (Luna Mendaza, 2003); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (Alonso Becerra, 2007); (Martínez Oropesa, 2009); (Jordán Martín, 2014); (García Dihigo, 2016); (Cújar Vertel and Julio Espitia, 2016); (International Standard Organization, 2017); (Ingenieros, 2018)
- Índice de Temperatura Efectiva (ITE) e Índice de Temperatura Efectiva Corregida (ITEC) (Kerslake, 1972); (Viña Brito, 1987); (García Dihigo, 1987); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (Alonso Becerra, 2007); (García Dihigo y Torres García, 2012); (Melo, 2017); (Vighi Arroyo, 2017)
- Voto Medio Estimado (PMV). (AENOR, 1996); (International Standard Organization, 1998); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (Jordán Martín, 2014); (García Dihigo, 2016); (Vighi Arroyo, 2017); (Armendáriz Pérez de Ciriza, 2018)
- Porcentaje estimado de Insatisfechos (PPD). ((AENOR), 1996); (Jordán Martín, 2014); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (García Dihigo, 2016)
- Índice de sudoración requerida (ISR). (International Standard Organization, 1989); (Luna Mendaza, 1992); (International Standard Organization, 1998); (García Dihigo y Real Pérez, 2005); (Alonso Becerra, 2007); (Monroy Martí, 2011); (Jordán Martín, 2014); (García Dihigo, 2016); (International Standard Organization, 2017)
- Índice de contaminación térmica (ICT) (Orozco, 2005).

- Paso IV. Análisis de la utilización de la fuerza de trabajo.

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso. La resolución No 26 MTSS plantea una metodología para el cálculo de la plantilla.

- Fase II. Análisis de las deficiencias detectadas.

Se analizan las principales deficiencias detectadas como resultado de la aplicación de los diferentes métodos, herramientas y técnicas para el estudio de organización del trabajo.

- Fase III. Propuesta de acciones correctivas para las deficiencias detectadas.

En este paso se procede a la presentación de posibles medidas que pueden tomarse para la solución o mejora de los problemas detectados en el transcurso de la investigación. Al tener en cuenta estas medidas debe velarse si las mismas son factibles para su aplicación, desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia.

Etapa III. Evaluación del impacto y retroalimentación

Como la mejora continua es una premisa de todo procedimiento, y como cualquier sistema implantado es dialéctico, a punto de que cambian las condiciones de trabajo, el personal o la tecnología, resulta imprescindible estar atento a estos cambios para iterar el proceso de manera continua. Razón por la cual, el procedimiento prevé su retroalimentación para así garantizar la disminución de las afectaciones o la erradicación de las mismas.

Conclusiones

Se expusieron los aspectos teóricos – científicos, que sustenta la investigación, refiriéndose a la temática relacionada con la organización del trabajo. Se realizó un análisis crítico de los procedimientos consulados propuestos por diferentes autores. El procedimiento descrito por las autoras es adecuado para la realización del estudio de organización del trabajo en puestos, el cual puede ser empleado como punto de partida en el uso más efectivo y eficiente de los recursos existentes, así como contribuye a la mejora de la calidad de vida laboral y personal. Las técnicas, métodos y herramientas que sustentan este procedimiento son: entrevistas, encuestas, revisión de documentos, técnicas para el análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, métodos de valoración postural, evaluación del ambiente laboral, entre otras.

Referencias bibliográficas

LEY 116/2014. CUBA. Código del trabajo de la República de Cuba. Ministerio de Justicia, Asamblea Nacional del Poder Popular. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.

BENNER, M.J. y TUSHMAN, M.L.. Reflections on the 2013 Decade Award-'Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited' ten years later, [en línea], 2015, Vol. 40, , No. 4., pp.1-18 [consulta: 20/04/2020], DOI:10.5465/amr.2015.0042. Disponible en: <<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:37980693>>

BARRERAS FERRÁN, R.. Normación y estudios de organización del trabajo: claridad en las metas como pedía el Che, [en línea], 2018, [consulta: 20/01/2020], Disponible en: <<http://go.microsoft.com/fwlink/p/LinkId.Definiciónyobjetivosdelaorganizacióndeltrabajo>>

BERNAL RODRÍGUEZ, J. y RAMOS IGLESIAS, L.. Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas, [en línea], 2012, Vol. 15, Núm.1 pp. 63-69 [consulta: 21/3/2020], ISSN 1029-3450. Disponible en: <<http://avanzada.idict.cu/index.php/avanzada/article/view/370/369>>

CABRERA GONZÁLEZ, Y.. Estudio de Organización del Trabajo en el area de la cocina del hotel Villa Tortuga. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2010.

CELIS DE SOTO, F. La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Revista de Educación Laurus* [en línea], 2006, Año 12 Número Extraordinario, pp. 10-27 [consulta: 15/01/2020], ISSN 1315-883X. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902>>

DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A.. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.

ECURED. Organización del Trabajo, [en línea], 2019, [consulta: 21/02/2020], Disponible en: < www.EcuRed.mhtml>

GARCÍA DIHIGO, J.. Nuevo Modelo de Evaluación e Intervención Ergonómica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de segundo grado. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2016.

HENAO ROBLEDO, F. y NIETO SUÁREZ, L.P.. Diagnóstico Integral de las condiciones de trabajo y salud. [en línea], Tercera edición, Bogotá, Colombia, Biblioteca Nacional de Colombia, 2017 [consulta: 26/05/2020]. Disponible en: <www.ecoediciones.com>

JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, A.. *Perfeccionamiento de la planeación y organización del trabajo en el servicio de mantenimiento del aeropuerto Abel Santamaría Cuadrado*. Trabajo de Diploma. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2016.

MARSÁN CASTELLANOS, J. et al.. *La organización del trabajo: Ingeniería de métodos*. Tomo1. La Habana: Editorial Félix Varela, 2011.

MARTIATU GALVÁN, D.. *Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el taller de Metales de la UEB Muebles LÍDEX*. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2015.

RESOLUCIÓN No 26. CUBA. *Reglamento General sobre la Organización del Trabajo*. Ministerio del Trabajo y Seguridad social. 2006.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Medición del Tiempo de Trabajo*. Primera edición. En: 18.^a Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo. Ginebra, PRODOC, 2008.

PÉREZ ÁGUILA, Y.. *Propuesta de mejora en la organización del trabajo en los puestos claves de la brigada de acabado del taller de fundición de la empresa Planta Mecánica*. Trabajo de Diploma. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2017.

RIBES GINER, G. et al.. *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2018.