



Universidad Tecnológica de La Habana
"José Antonio Echeverría"
cujae



Conceptos fundamentales del diseño de la organización del trabajo y los salarios en el contexto de la Gestión de Recursos Humanos

30 de Julio de 2021

Dr. Cs. Armando Cuesta Santos
Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE
E-mail: armandocuestasantos@gmail.com





Objetivo general

Enunciar conceptos fundamentales y sus conexiones sobre el diseño de la Organización del Trabajo y los Salarios, para contribuir al incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, a partir de una Gestión más eficiente de los Recursos Humanos en el sistema empresarial,

que constituirán las bases conceptuales de una capacitación (curso) sobre GRH donde se argumentará la conducción metodológica o tecnología (métodos y técnicas) para el desarrollo de la Planificación, Organización del Trabajo, Compensación y Control de gestión estratégica mediante CMI de la GRH en la empresa



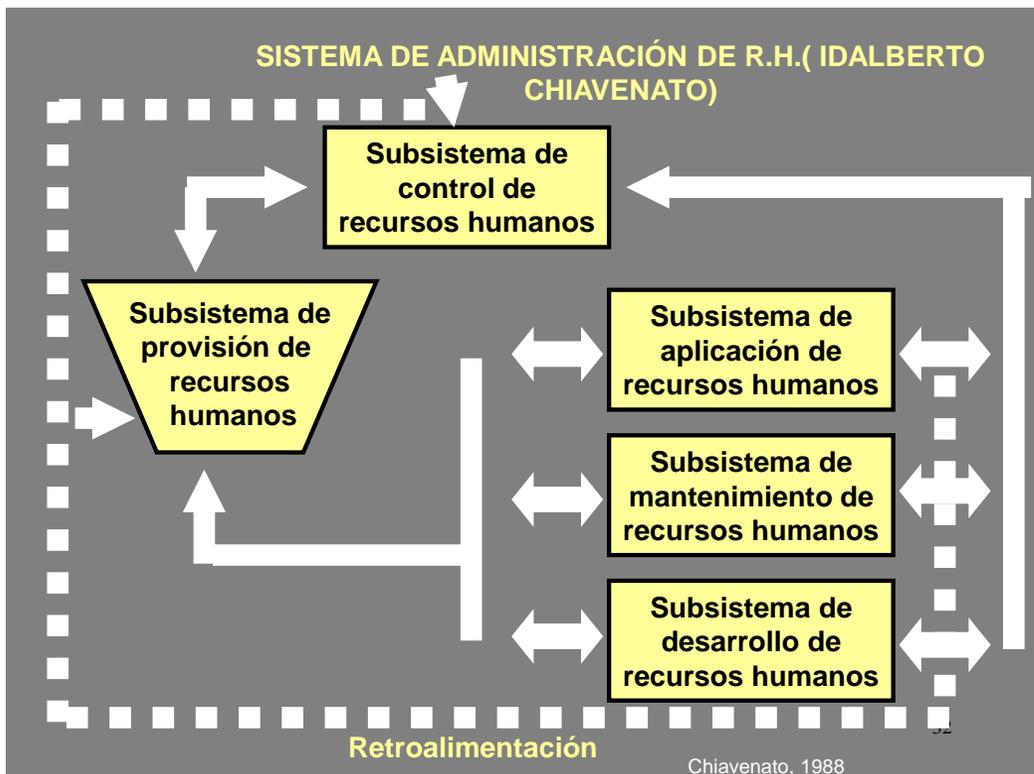


Necesidad en esta contemporaneidad de la GRH en la Gestión Empresarial

- Necesidad de poseer **un sistema de GRH**, como se ha insistido en el Perfeccionamiento Empresarial en el país, desde el Decreto Ley No. 252 de 7/08/2007 "Sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" y su "Reglamento" hasta los vigentes
- Y que ese sistema de GRH sea **estratégico** y por **competencias laborales**



Sistemas de GRH (reflejados por modelos)

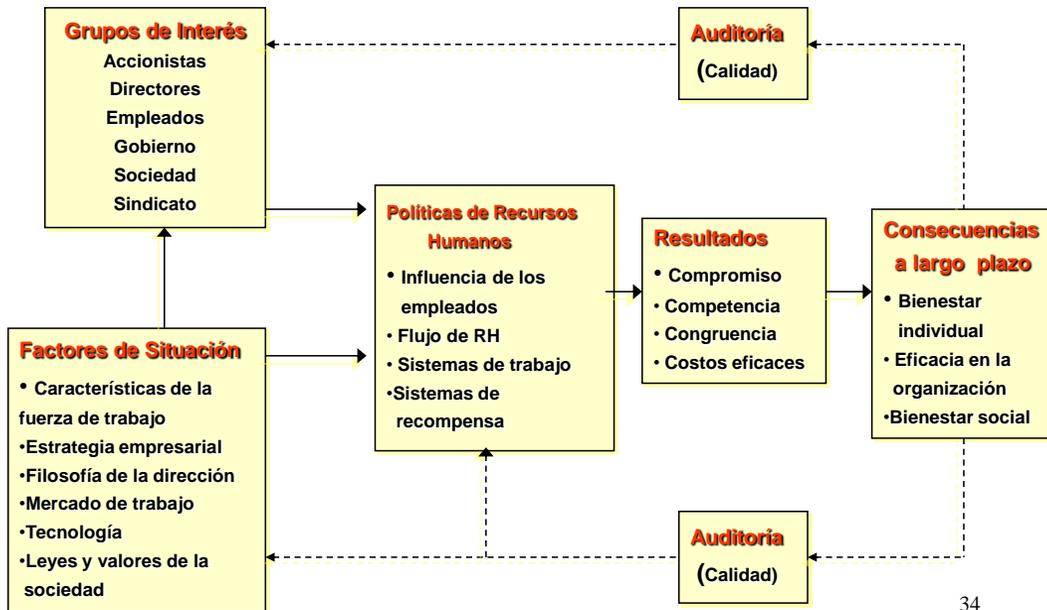


Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



Sistemas de GRH (reflejados por modelos)

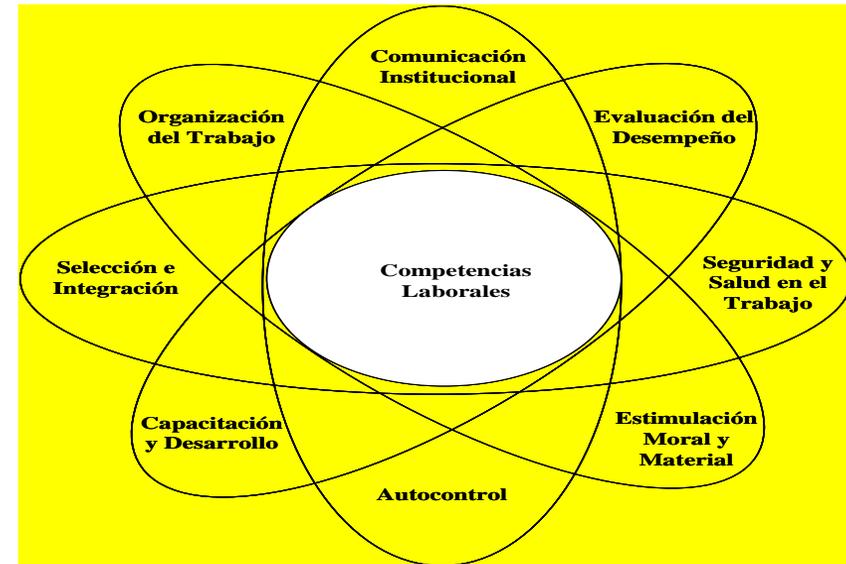
Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores (modificado)



34



Los nueve (9) módulos o procesos clave del Sistema de GICH, reflejado por el Modelo referente de "Gestión Integrada de Capital Humano" en las NC 3000, 3001 y 3002: 2007



35

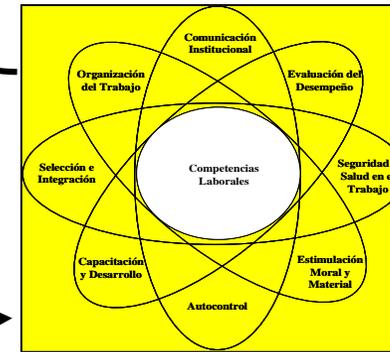


La GRH es **ESTRATÉGICA**,
cuando:



Se logra el ajuste, integración, alineamiento o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional, “**materializándose de modo que los desempeños laborales individuales tributen al desempeño estratégico organizacional**”.

Gestión Integrada del sistema de GRH (ajustada o alineada) a la **ESTRATEGIA**



Gestión integrada, mediante el EJE o CONECTOR que es el “Perfil de cargo por competencias” del resto de los Procesos Clave del Sistema de GRH

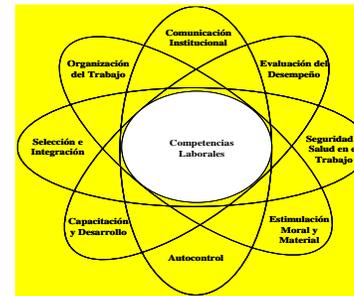




Nuestra concepción sobre la Gestión del Capital Humano

En la GCH ESTRATÉGICA se implican los enfoques:

1. Sistémico
2. Interdisciplinario
3. Transdisciplinar
4. Participativo
5. Proactivo
6. de Proceso
7. de Competencias laborales



❑ **En esa GRH estratégica**, donde esos procesos clave antes aludidos son referentes (significando que en el sistema pueden asumirse 5, o 7 o los 9), consecuente con los enfoques antes explicados, el proceso clave de Organización del Trabajo constituye la base técnica fundamental del Sistema de GRH o GCH.

❑ **En la Organización del Trabajo** se comprenden los siguientes conceptos:

- ✓ los procesos de trabajo
- ✓ los perfiles de cargo (por funciones o por competencias)
- ✓ la determinación de plantillas y su optimización que implica la planificación (Balances de Cargas y Capacidades)
- ✓ los estudios de tiempos de trabajo, que sustentan los balances, las normas y sistema de pago

❑ **En la Compensación (en especial la salarial)** se distinguen los conceptos siguientes: de “Perfiles de cargo”, derivados del “Análisis y diseño de puestos de trabajo”, cuyas competencias laborales deberán determinarse por método de expertos (por quienes tuvieron vivencias en la ocupación exitosa de los puesto o cargos) y son el eje o núcleo o CONECTOR referente obligado del conjunto de procesos clave que deberán abarcarse, y que junto a métodos de la “Evaluación de cargos o puestos” para determinar la complejidad (calidad), sustentarán técnicamente los sistemas salariales, sus fases y escalas, y en particular sus sistemas de pago.

Seguidamente se ilustran las conexiones técnico organizativas –cuya entrada sinérgica la significa la Dirección Estratégica-- entre los distintos procesos clave comprendidos por el sistema de GRH que se asumirá, cuya conducción metodológica las representarán las Diapos 1, 2, 3, 4 y 5, que serán conceptualmente reseñadas.

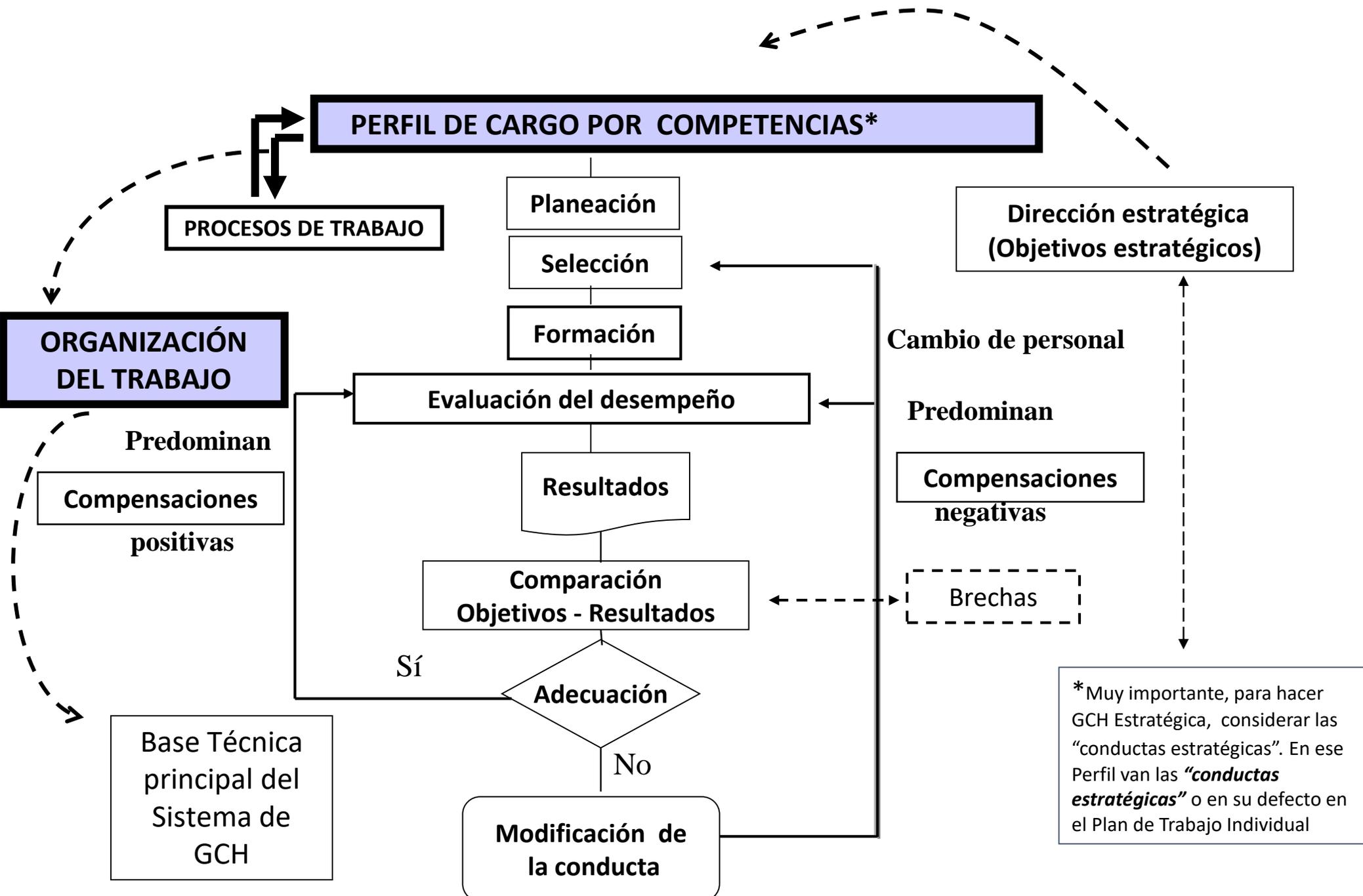


Una Arquitectura* o Gestión por proceso de la GCH asumida

(analizada en el curso a través de sus hitos, marcados como : diapos 1,2, 3, 4 y 5)

*Se entiende como "arquitectura" del sistema de GCH que se asume, comprender de manera holística, dinámica e integrada sus tres componentes: los procesos clave de GCH, el sistema de GCH (expresado mediante un modelo de GCH y su gestión) y el desempeño de los trabajadores, que incluye las competencias de los trabajadores, con las "conductas estratégicas" comprendiendo también la motivación y los **valores**, como antes se precisó en su definición de la NC 3000: 2007







Definición de Organización del Trabajo: base técnica fundamental de la GCH

Organización del trabajo

Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.*

*Tomada del Libro de Marsan, J. et al. (2011). Organización del trabajo, en dos tomos, La Habana: Ed. "Felix Varela"

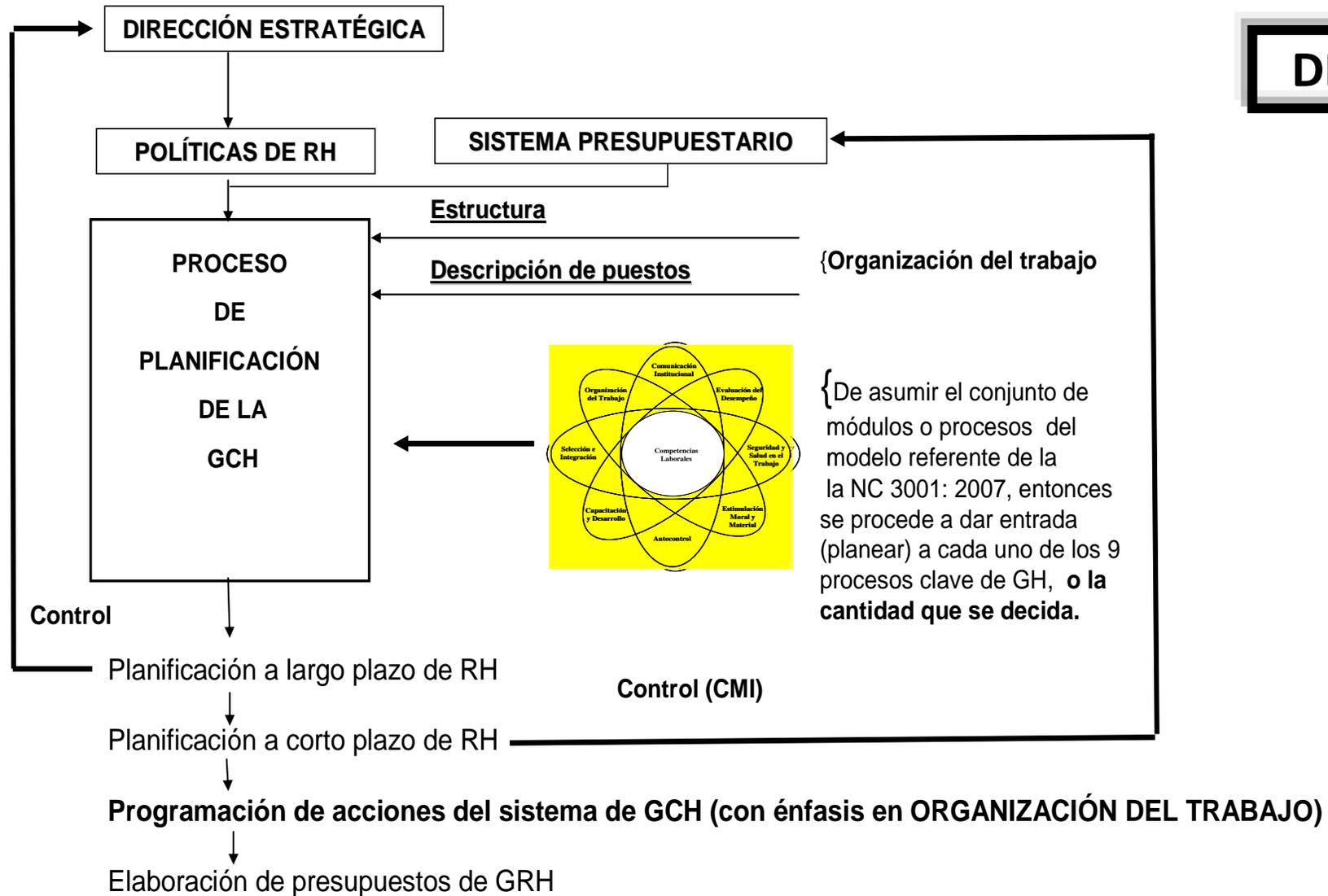
Tomada también de la **NC 3000: 2007**, pero con la siguiente Nota

NOTA: Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.



PROCESO SISTÉMICO COMPRENDIDO POR LA PLANIFICACIÓN DE LA GCH

DIAPO 1



Fases de la gestión de la Compensación laboral (con énfasis en la salarial)

1. Análisis y descripción de puestos de trabajo

2. Evaluación de puestos

- ✓ Métodos de jerarquizaciones
- ✓ Métodos comparativos por factores
- ✓ Métodos de sistemas de puntuación

3. Estudios comparativos.

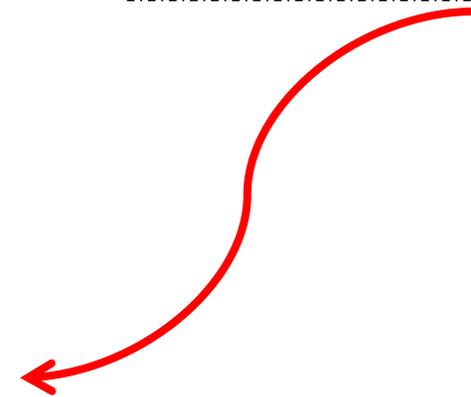
4. Determinación de la compensación laboral.

4.1 Determinación de los salarios (Sistemas de pago)

4.2 Determinación de otras estimulaciones

4.3 Determinación de la estimulación psicosocial

Las formas de pago se materializan técnicamente mediante los sistemas de pago que se ubican en la Fase 4 y final de la compensación laboral



Implicaciones respecto a la Conformación de la ESCALA SALARIAL

ESCALA SALARIAL

Análisis de puestos

PERFILES DE CARGO

Evaluación de puestos

VALOR RELATIVO DEL PUESTO

Diapasón de la escala

Base para asignar el valor relativo de los puestos en un RANGO o DIAPASÓN

Diapasón

Grupo escala XVIII
(salario máximo)

Grupo escala I
(salario mínimo)



DETERMINACIÓN DE PLANTILLA (IDÓNEA) Y PLANEACIÓN DE RH CON SU CRONOGRAMA

Ejemplo metodológico:

$$\text{Plantilla objetiva existente (POE)} + \text{Plantilla objetiva proyectada (POP)} - \text{Perdidas previsibles de la POE} = \text{DÉFICIT (necesidad de RH a incorporar)}$$

DIAPO 2

$$\text{Plantilla actual (PA)} - \text{POE} = \text{Excedencia (NECESIDADES DE RH A EXTRAER)}$$

DÉFICIT - EXCEDENCIA) = f (PA) Solución de compromiso respecto a POP (RH que quedarán y condicionantes).

Agrupación de Actividades / Tiempo normado (horas-año)	
A	500
B	800
C	598
D	80

Balance de cargas y capacidades : base de cálculo de la plantilla idónea

Agrupación	Frecuencia * h-AA= Carga (Q) horas-año
A	50 * 500 = 25 000
B	30 * 800 = 24 000
C	40 * 598 = 23 920
D	35 * 80 = 2 800

$$N_{ei} = \frac{Q}{C}$$



Ejemplo: Determinación de la cantidad de estibadores (Nei) necesarios (plantilla de un año)

- Para acarrear en un año un Plan (Q) de 1 000, 000 de sacos de cemento (sc)
- Se ofrecen las características del “método de trabajo” para ese acarreo de sc: desde el Puerto que se recogen en eslingas de 100 sc, con un peso de 50 Kg, trasladarla por el muelle a una distancia de 600 metros hasta una plataforma donde se depositarán, para su posterior traslado en camiones a almacenes. El trabajo de los estibadores concluye al depositar los sacos. Esa labor será de 4 h/día, de 8 a 12 p.m, de martes a viernes: 260 días-año/ 4 días-semana = 65 s-año, 16 h-s = 1040 h-año
- Elementos para la selección de personal: hombres entre 18 y 35 años, sin limitación física ni visual, con calificación mínima de 6to grado.
- Se realizó fotografía individual, obteniendo la capacidad individual de un estibador (C) de 10 000 sc-año respondiendo a un fondo de tiempo de 1040 h-año (260 d-año /4 d-s= 65 s-año * 16 h-s= 1040 h-año= 10 000 sc-año-estibador. **Entonces:**

$$N_{e_i} = Q/C = 1\ 000\ 000\ \text{sc-año} / 10\ 000\ \text{sc-est} = 100\ \text{estibadores-año}$$



SE OPTIMIZA EL CAPITAL HUMANO (LA PLANTILLA):

- mediante el accionar de los procesos de GCH,
- y se expresa mediante la recurrencia a un conjunto de indicadores tangibles e intangibles.



Diagrama de *Gantt* de los procesos clave de GCH

(realizar mediante el *Microsoft Project* o *Visio*)

DIAPO 3

Proceso o "accionar"	Tiempo											
	Enero						Febrero					
	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	(...)	
Reclutamiento	■											
Selección			■									
Formación							■					
Nuevos ingresos												
Jubilaciones												
Promociones												
Evaluaciones de directivos							■					
Análisis y diseño de puestos	■											
Implantación de nuevo pago					■							
Análisis presupuestario												
...etc.												



Diagrama de *Gantt* de los indicadores del impacto de los procesos clave de GCH

(realizar mediante el *Microsoft Project* o *Visio*)

DIAPO 4

T
A
N
G
I
B
L
E
S

I
N
T
A
N
G
I
B
L
E
S

INDICADOR	Enero						Febrero				
	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	28
Volumen de producción (VP)	20 proyectos (P)						35 proyectos				
Salario medio (Sm)	1500 \$ /t						2300 \$ /t				
Productividad del trabajo (Pt)	0,0133 P / \$						0,0152 P / \$				
Dinámica de la Pt (Δ Pt)	0 %						14,28 %				
Dinámica del Sm (Δ Sm)	0 %						53,3%				
Relación $\Delta sm - \Delta pt$ (\emptyset)	0 %						3,73				
Aprovechamiento JL (AJL)	60 %						74 %				
Sentido de compromiso (Isc)	0,25						1,35				
Coef. de perspectivas (Cp)	0,10						0,55				
Liderazgo (CsdI)	0,15						0,45				
(...) etc.	0 %						0 %				



Objetivos, indicadores y metas en la empresa Cumpelet

OBJETIVOS hasta 2009	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				07	08	09
1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	Coeficiente de asistencia	Cantidad de clientes asistidos / Cantidad de solicitudes de servicios	100%	70	90	100
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	Coeficiente de satisfacción del cliente	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes asistidos	100%	80	90	100
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización	Ciclo logístico	Σ Tiempos invertidos en responder cada demanda / Total de demandas	7 días	14	9	7
	Ciclo de elaboración	Σ Tiempos Invertidos en las instalaciones / Total de instalaciones	15 días	21	17	15
	Ciclo de servicios	Σ Tiempos invertidos en los servicios / Total de servicios comercializados	5 días	12	9	5

DIAPO 5

Fin de la "Arquitectura" del sistema de GRH asumido de la NC 3001: 2007





Conclusiones

1. Se enunciaron conceptos fundamentales asociados con los diseños de organización del trabajo y los salarios, en el contexto de un sistema de GRH, destacando las conexiones esenciales entre los distintos procesos clave y sus conceptos, donde el diseño del perfil de cargo por competencias en interacción con los procesos de trabajo deviene base técnica fundamental.
2. No se podrá perder la perspectiva de que tanto la organización del trabajo como la compensación laboral (y en especial la salarial) deberá garantizar una GRH estratégica: significando el alineamiento del sistema de GRH con la estrategia, garantizando que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico empresarial.
3. Los conceptos fundamentales y sus conexiones, constituyen la base conceptual del curso o capacitación que se desarrollará para implementar la Planificación, Organización del Trabajo, Compensación y Control de gestión estratégica mediante CMI de la GRH en la empresa, en aras del aumento de la productividad del trabajo.

