

# Procedimiento para el estudio de la Organización del Trabajo en el proceso de producción de Dipirona 500 mg

Procedure for the study of Work Organization in the production process of Dipyrone 500 mg

ING. ROXANA DE LAS MERCEDES AVICH WANTON

<https://orcid.org/0000-0001-5473-5035>

roxana.avich@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Cuba

**Como citar este artículo:** Avich Wanton, R. M. (2024). Procedimiento para el estudio de la Organización del Trabajo en el proceso de producción de Dipirona 500 mg. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15, 1-11. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

## RESUMEN

La presente propuesta tiene como objetivo identificar los problemas que limitan la Organización del Trabajo en el proceso de producción de Dipirona 500 mg, lo cual repercute en el incumplimiento en los planes de producción. Para lograr el objetivo propuesto, se concibió un procedimiento que determina las principales deficiencias y la proyección de las soluciones en el proceso estudiado. Se implementó la entrevista a los directivos de la empresa como método para recopilar la información necesaria. La investigación demostró que los problemas fundamentales son las interrupciones por indisciplina laboral, falta de mantenimiento planificado preventivo, déficit de materias primas en la producción y en el área de envasado, equipamiento obsoleto, despachos de materias primas no efectuados a tiempo ocasionando hacinamiento en el almacén y niveles de ruido molestos.

**Palabras clave:** Organización del Trabajo; planes de producción; procedimiento; proceso.

## ABSTRACT

The objective of this proposal is to identify the problems that limit the Organization of Work in the production process of Dipirona 500 mg, which has an impact on non-compliance with production plans. To achieve the proposed objective, a procedure was conceived that determines the main deficiencies and the projection of solutions in the studied process. The interview with the company's directors was implemented as a method to collect the necessary information. The investigation showed that the fundamental problems are interruptions due to work indiscipline, lack of planned preventive maintenance, shortage of raw materials in production and in the packaging area, obsolete equipment, shipments of raw materials not carried out on time causing overcrowding in the warehouse. and disturbing noise levels.

**Keywords:** Work Organization; production plans; procedure; process.

Recibido: 14/11/2023      Aceptado: 25/1/2024

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones afrontan constantemente situaciones complejas y dinámicas que requieren de la búsqueda de herramientas o métodos de trabajo que se encuentran en armonía con los recursos disponibles y con los objetivos que persiguen, siendo la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el ambiente socioeconómico actual altamente competitivo y complejo, fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, debido a que representan el trabajo que aporta el personal, que incide fundamentalmente sobre la productividad, que es uno de los factores clave de cualquier organización. Lo antes expuesto permite ratificar que los estudios de organización del trabajo juegan un papel determinante en el aumento de este indicador, siendo este requerimiento una de las actividades clave que conforman la GRH, considerada como el factor que condiciona sistémicamente la relación de los recursos materiales y laborales, contribuyendo a su vez a la conservación de la seguridad y salud de los trabajadores.

Cuba no se encuentra ajena a estos constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las actuales empresas. La organización del trabajo busca la eficiencia y calidad en la producción y los servicios. La aplicación del mismo ha contribuido a alcanzar la integralidad del proceso de trabajo, donde métodos y formación del talento humano, se conjugan adecuadamente para alcanzar la calidad y competitividad del producto.

Tal es el caso de la Empresa de Laboratorios Farmacéuticos “Oriente” en la producción de Dipirona 500 mg de la Planta 1 de Tabletas, donde se conoce que existen una serie de problemas dentro de la organización de trabajo que comprometen la calidad del producto, incumpliendo de esta forma con de los planes de producción.

Lo expuesto anteriormente permite plantear como objetivo: identificar los problemas que limitan la Organización del Trabajo en el proceso de producción de Dipirona 500 mg de la Empresa Laboratorios Farmacéuticos “Oriente”, a través de la implementación de un procedimiento que contribuye al tratamiento de las insuficiencias detectadas.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Primeramente, para Armijos, Bermúdez & Mora (2019):

(...) desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días la gestión de los Recursos Humanos ha sufrido una importante transformación. A finales del siglo XIX la Revolución Industrial conllevó a la insatisfacción de los trabajadores con la mecanización de las tareas. Esta situación fue motivo de la creación de los llamados “departamentos de bienestar” en algunas empresas, donde tomaron especial atención en solucionar los problemas de los obreros con las viviendas, la salud, entre otros.

No obstante, los inicios del factor humano dentro de las organizaciones son constatados a fines del siglo XIX, en los que se destacan las ideas de Perdomo (2002), a partir de la lectura crítica de la obra de Frederick Winslow Taylor, basándose en el estudio del factor humano dentro del proceso de producción principalmente en aquellas empresas que querían producir más a bajo coste. Taylor buscaba la manera óptima de realizar cada tarea, de manera que el trabajador, reduciendo su esfuerzo físico y mental, pudiese aumentar al máximo la producción.

La racionalización del trabajo según sus principios, creó la necesidad de un departamento dentro de la empresa, dedicado exclusivamente al personal de la organización.

Algunas de las ideas del Taylorismo no eran muy beneficiosas para el trabajador, planteaban que no era necesario el trabajo en grupo, que el personal no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas.

Sin embargo, a principios del siglo xx, Ramos (2008), reconoce a George Elton Mayo a partir de la realización de un estudio que demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. Destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que no se movían únicamente por el factor económico. A través de estas dos figuras quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal.

Más tarde Chiavenato (2011), denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones correspondientes. Es criterio de Souto, Vergara, Marrero & Márquez (2020) que, desde el análisis empírico, a lo largo de disímiles investigaciones se ha demostrado que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha ido adquiriendo relevancia para las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento de su competitividad e incide en los resultados organizacionales.

Para Valdés (2021), la GRH comprende todo lo relacionado a la Administración de Personal, nóminas, asistencia y legislación laboral, a la vez que profundiza en los aspectos relacionados con el adiestramiento de los empleados e incluye elementos como la evaluación del desempeño, planes de comunicación, organización del trabajo así como estudios de clima organizacional, dando cabida a todas las estrategias, políticas, procedimientos y acciones vinculados con los trabajadores y su relación con la organización.

A partir de los anteriores conceptos se reconoce que, en el panorama actual, cuyos principales factores externos de cambio son la globalización, los avances tecnológicos y la alta competitividad, presenta nuevos desafíos para el área de recursos humanos, que necesita responder de manera flexible y adaptarse al vertiginoso movimiento del mercado. La principal ventaja de las organizaciones, se deriva de las personas que laboran en ellas, es decir, del desarrollo de sus actividades y la gestión de las mismas, dando paso a la organización del trabajo.

Sobre este aspecto, Marsán (1987) refiere que la organización del trabajo es el proceso que integra a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación 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. Su esencia viene dada por el estudio de su objeto, los métodos y tiempos de trabajo, comprendidos en los procesos, en búsqueda de la optimización del trabajo vivo en aras del incremento de la productividad del mismo.

Dentro de los nuevos enfoques de la gestión de Recursos Humanos, los estudios de organización del trabajo ocupan un lugar muy importante. Santos (2019), en su libro “Tecnología de GRH” plantea, “la organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral”, por lo que resulta vital que exista una adecuada relación entre ambos.

Para González (2019), la organización del trabajo es el uso efectivo de los recursos como ruta para el incremento continuo de la productividad.

Según Zayas (2021), la esencia de la organización del trabajo viene dada por el estudio de su objeto, los métodos y tiempos de trabajo, comprendidos en el proceso de trabajo, en búsqueda de la optimización del trabajo vivo en aras del incremento de la productividad del mismo.

Se resume que la organización del trabajo es la equivalencia entre la fuerza de trabajo y los medios de producción en un proceso productivo, con el fin de aumentar la productividad con la mínima utilización de los recursos, teniendo en cuenta la seguridad y la salud de los trabajadores y de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad.

Por tanto, del estudio de la organización del trabajo se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos, constituyendo la base que sustenta el incremento de la productividad.

Para Catá (2017), dentro de los principios que sustentan la organización del trabajo en nuestro país, se indica que la empresa estatal es el eslabón principal de la economía, que la atención al hombre y su motivación constituyen la base en la que descansa el sistema.

Se puede resumir que la organización del trabajo es la equivalencia entre la fuerza de trabajo y los medios de producción en un proceso productivo, con el fin de aumentar la productividad con la mínima utilización de los recursos, tomando bajo estricta consideración la seguridad y la salud de los trabajadores.

En Cuba se considera la Organización del Trabajo como base o pilar tecnológico de la actual Gestión de Recursos Humanos, por lo que para conformar este artículo se hizo una revisión de los diferentes procedimientos para el estudio de la Organización del Trabajo para procesos de producción o servicios; es el caso de Bermejo, Carrasco & La Llave (2012) donde se realiza la aplicación de un procedimiento para la gestión integrada del capital humano en la empresa Transtur S.A. Santiago de Cuba, en la cual se utilizan aspectos esenciales para la construcción del procedimiento propuesto.

De igual forma, se utilizó como referente importante la investigación realizada por Castillo & Bermejo (2018) a partir de la aplicación de un procedimiento para perfeccionar el desempeño del talento humano desde un enfoque sistémico.

## MÉTODOS

Con el objetivo de la implementación parcial del referido procedimiento, fueron aplicadas entrevistas a los directivos de la empresa objeto de análisis; los cuales fueron identificados como expertos a partir del nivel de preparación y vínculo, tanto en la actividad productiva como en la identificación y solución a los problemas detectados.

Para identificar los problemas que limitan la Organización del Trabajo en la Empresa Laboratorios Farmacéuticos “Oriente”, se define un procedimiento compuesto por dos etapas y siete pasos.

### **Estudios de organización del trabajo en el área seleccionada**

El objetivo de esta etapa es diagnosticar el estado actual de la organización del trabajo en el proceso seleccionado, teniendo en cuenta cada uno de los puestos involucrados en la misma.

#### **Etapas 1: Proceso de Organización del Trabajo (POT)**

##### **Paso 1: Condiciones de Trabajo**

En este paso se evalúa el medio ambiente del área o puesto de trabajo. Se muestran las condiciones siguientes:

- Analizar la existencia o no de niveles de ruido.
- Revisar si existe una adecuada iluminación.
- Identificar las condiciones higiénico-sanitarias adecuadas.
- Constatar la existencia de muebles de oficina, equipos, herramientas de trabajo.
- Verificar el tamaño del área de trabajo, si existe hacinamiento o no.
- Chequear la correcta climatización.

### **Paso 2: Normación del Trabajo**

Se debe de analizar si el puesto trabajo o los puestos de trabajos que intervienen en los procesos trabajan bajo normas de tiempo, rendimiento o servicio, aplicar las técnicas de estudios para determinarlas, en caso de no ser así, es el propio análisis de los demás elementos que justificará por qué el puesto o los puestos no son normables.

### **Paso 3: Métodos de trabajo**

- Comprobar la existencia de los diferentes manuales de procedimientos.
- Verificar si los métodos de trabajo son los más correctos.
- Verificar si existe un adecuado orden para las actividades del día.
- Analizar la existencia de interrupciones o no del trabajo realizado. (Análisis del Balance Carga y Capacidad.)

### **Etapa 2: Organización y servicio al área o puesto de trabajo**

Para mantener una buena organización y servicio al área o puesto de trabajo, la misma cuenta con:

- Un análisis de la relación armónica que debe de existir entre los medios de trabajo, objetos de trabajo y fuerza de trabajo.
- Balance entre el gasto de energía física y mental.
- El suministro oportuno de los medios de trabajo, materia prima y herramientas necesarias.
- El orden, limpieza y el equipamiento necesario en el área.
- Manuales de procedimientos y modelos de registros exigidos por el sector al que pertenecen.
- La provisión a tiempo de la información técnica de otros puestos de trabajo.

### **Paso 4: Disciplina laboral**

Es el cumplimiento de todas las disposiciones, obligaciones y deberes necesarios para la realización del trabajo individual o colectivo de los trabajadores. Criterios a analizar:

- Regidos por el reglamento disciplinario, convenios colectivos de trabajo, el código de ética de cuadros y la evaluación del desempeño.
- Cumplen o no los trabajadores implicados con las disposiciones relativas de horarios de trabajo y descanso.
- Cumple o no con el aprovechamiento de la jornada laboral.
- Existen o no conversaciones o ausencias injustificadas, llegadas tardes, entre otros.
- Se le han aplicado o no medidas disciplinarias. Medida establecida, causas y fecha de imputación.

- Desobediencia a orientaciones de los superiores.
- Daño y pérdidas de bienes de la entidad o de terceras personas en ocasión del desempeño del trabajo.
- Sustracción, desvío o apropiación de bienes o valores propiedad del centro de trabajo o de terceros.
- Mostrar el resumen de la técnica de estudio de tiempo empleada para la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral y las reservas de productividad.

#### **Paso 5: Seguridad y Salud del Trabajo (SST)**

- Existencia de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud implementado, avalado y certificado.
- Existencia del Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Si se corresponde el manual de seguridad con los requerimientos establecidos.
- Determinación de las enfermedades profesionales.
- La existencia o no de riesgos de accidentes de trabajo.
- Mostrar análisis de los indicadores de SST.

#### **Paso 6: Estudios Ergonómicos**

Comprobar si el puesto de trabajo está o no, estandarizado y el o los diseños que se deben de implementar para su mejor funcionamiento.

Después de realizar un análisis minucioso de estos elementos, se debe determinar si el producto o servicio estudiado cumple con el liderazgo y compromiso de las personas como los principios de gestión de la calidad.

#### **Paso 7: Conclusiones sobre el estado de la organización del trabajo y la calidad en el proceso**

Con todo ello se elaboran conclusiones sobre el estado de la organización del trabajo y la calidad del proceso estudiado y se realizarán recomendaciones que se emplearán en un informe final.

## **RESULTADOS**

La implementación del procedimiento para el estudio de la Organización del Trabajo en el proceso de producción de Dipirona 500mg se muestra a continuación

### **Etapas 1: Proceso de Organización del Trabajo (POT)**

#### **Paso 1: Condiciones de Trabajo**

- Por el tipo de actividad laboral que ahí se realiza, según la NC 871-2011 se considera que los niveles de ruido son molestos ya que los valores sobrepasaron los 85 dB establecidos en la norma.
- Existe una buena iluminación, en algunos locales se observa que los lux se encuentran en el límite permisible (300 lux), según la NC ISO 8995/CIES 008:2003.
- Se cuenta con los medios de trabajo necesarios.
- Los trabajadores cuentan con un comedor obrero en la entidad.
- Los despachos de las materias primas y los suministros no son efectuados en tiempo, debido a esto existe hacinamiento en el almacén.
- En el área de micropulverización no se encuentra funcionando el extractor de polvos.

## **Paso 2: Normación del Trabajo**

El proceso es semi-automatizado y el trabajo principal lo realizan los equipos, por lo que la labor del obrero va dirigida a las actividades de producción y control.

- Cantidad producida: 420 000 tabletas/JL
- Cantidad de máquinas: 10 máquinas
- Cantidad de obreros por máquinas: 1 obrero/máquina

## **Paso 3: Métodos de trabajo**

- Todos los productos tienen establecido el método de trabajo que se encuentran representado en los manuales de instrucción elaborados en la empresa. En este caso se analiza la producción de comprimidos Dipirona 500 mg vía húmeda, código INS 13.094 T, editado y revisado en septiembre de 2018.
- Mediante observación directa se analizó que la operación donde se realiza la troquelación es el punto fundamental del proceso de producción y al realizar el balance carga-capacidad, se concluye que la misma representa el cuello de botella del proceso con una capacidad de 294 000 tab-JL, por lo que se efectúa el estudio del aprovechamiento de la jornada laboral en este puesto de trabajo, mediante la utilización de la técnica de estudio de tiempos: Fotografía Individual detallada, con el propósito de detectar o conocer la existencia de pérdidas de tiempo en el proceso, así como sus causas.
- La jornada laboral comienza en el horario establecido de 7:00 am-3:00 pm y de 3:00 pm-11 pm, de lunes a sábado, con sábados alternos. Durante la jornada laboral se producen diversas interrupciones por indisciplinas laborales las que se encuentran reflejadas más adelante en la técnica de estudio de tiempo aplicada.

## **Etapas 2: Organización y servicio al área o puesto de trabajo**

Para mantener una organización y servicio al puesto de trabajo se realizan acciones como:

- Limpieza del área de trabajo luego de haber finalizado el turno correspondiente y al comenzar el próximo como parte de las instrucciones legisladas para la realización del producto se chequea dicha limpieza y estado de los equipos.
- Cada una de las operaciones son supervisadas por el el Tecnólogo “A” de procesos industriales correspondientes al turno de trabajo.
- No existe un suministro oportuno de materias primas necesarias para la producción y el envasado.
- Se evidencia en el almacén hacinamiento de productos terminados y materias primas recibidas.

## **Paso 4: Disciplina laboral**

En esta Planta la disciplina laboral se mide por un Reglamento Disciplinario, apoyado por el Código de Trabajo de la República de Cuba donde como principales parámetros se mide el cumplimiento con la jornada laboral. Se mide además el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y del plan de producción. De cometerse alguna infracción, la administración teniendo en cuenta la naturaleza de la misma, las circunstancias concurrentes, la gravedad de los hechos, los perjuicios causados, las condiciones personales del infractor, su historia laboral y su conducta actual puede aplicar a los trabajadores una de las medidas disciplinarias establecidas en el Decreto Ley No. 326, de fecha 12 de julio de 2014, sobre el Reglamento de la Ley No.116, actualizado el 20 de febrero de 2020.

Para calcular el aprovechamiento de la jornada laboral se utiliza como referencia la técnica de estudios de tiempo antes utilizada, haciendo una descripción detallada de todas las

actividades realizadas por el empleado dentro de la jornada laboral, con el fin de conocer el uso del tiempo de trabajo de empleados y equipos. La misma se procesó a través del software METRAB, arrojando siguientes resultados:

- El tiempo de desaprovechamiento obtenido en el estudio son las interrupciones ocasionadas principalmente por indisciplinas del operario, llegadas tarde al área, entrada tarde al puesto de trabajo y salida antes de hora a esperar el ómnibus.
- Debido a las constantes roturas de los equipos obsoletos los trabajadores se emplean en realizar mantenimiento cuando ocurren averías, siendo estas tareas no previstas en su contenido de trabajo.
- El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 88.89 % aproximadamente.

### **Paso 5: Seguridad y Salud del Trabajo (SST)**

La empresa se rige bajo el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual recoge las guías de actuación y procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento del control de riesgos que pueden afectar la integridad física y psicosocial de los trabajadores.

Este documento es aplicable a todas las actividades y servicios de BioCubaFarma, entre sus principales objetivos se encuentran:

- Establecer la política de seguridad y salud en el trabajo.
- Contribuir a la formación de una cultura de seguridad y salud en el trabajo en todos los trabajadores.
- Incrementar la prevención de riesgos laborales que pueden causar incidentes, accidentes y enfermedades profesionales, contribuyendo al mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo.

La entidad cuenta con un plan de Prevención de Riesgos para cada una de las áreas de trabajo, pero no obstante existen situaciones que afectan la salud de los trabajadores como es la existencia de ruido.

### **Paso 6: Estudios Ergonómicos**

En la entidad se realizan estudios ergonómicos, en el área de envasado, por lo que existe un correcto diseño de las mesas y sillas utilizadas por los obreros ya que están creadas en función de la actividad que se realiza así como la existencia de espacio requerido en los puestos de trabajo.

### **Paso 7: Conclusiones sobre el estado de la organización del trabajo y la calidad en el proceso**

Principales deficiencias encontradas:

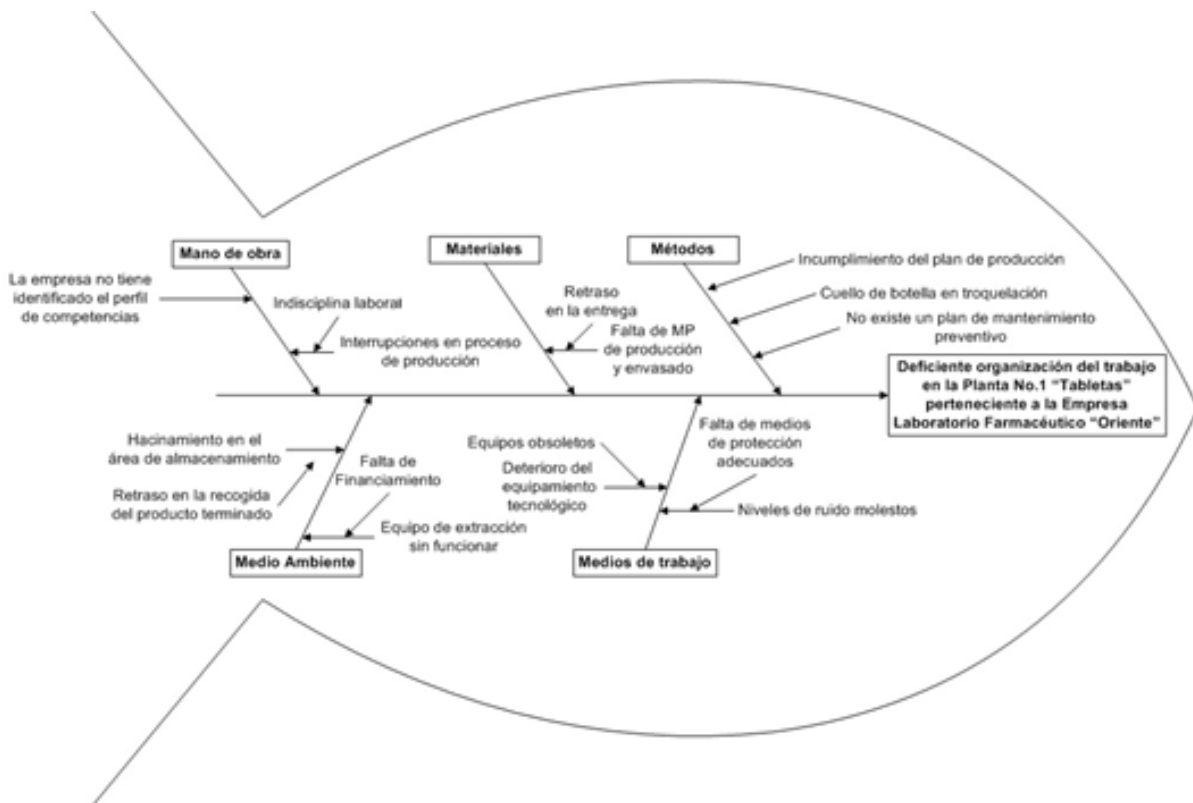
- Falta de materias primas para la producción y el envasado
- Incumplimiento del plan de producción.
- La organización no tiene identificado el perfil de competencias.
- Niveles de ruido molestos.
- Los despachos de las materias primas y los suministros provenientes del almacén, en ocasiones no son efectuados en tiempo, causando hacinamiento y retrasos en la iniciación del proceso.
- El equipo de extracción de polvo presenta afectaciones que interrumpen la continuidad de la producción.
- El proceso de troquelación constituye el punto limitante del proceso con una capacidad



total 294 000 tab/JL.

- Interrupciones durante el proceso por indisciplina laboral
- No se cumple con un mantenimiento planificado preventivo, se trabaja contra averías.
- El equipamiento se encuentra en estado deficiente por largo tiempo de explotación, por lo que existe desgaste de las piezas, roturas.

Las deficiencias detectadas afectan directamente a la organización del trabajo en el área de producción de tabletas, representadas en la Figura 1.



**Fig. 1 Diagrama Causa-Efecto**

Propuesta de acciones:

- Realizar periódicamente estudios de organización del trabajo en cada una de las plantas productivas de la empresa, en especial en el área objeto de estudio de esta investigación utilizando el procedimiento propuesto.
- Realizar un plan de mantenimiento para el equipamiento tecnológico.
- Estudiar las propuestas de financiamientos existentes para mejorar las condiciones de las instalaciones productivas en cuanto equipamiento tecnológico.
- Realizar los pedidos con más tiempo de antelación y buscar nuevos proveedores haciendo un estudio de mercado.
- Brindar al personal los medios de protección necesarios auditivos.
- Trazar una estrategia junto con la empresa ENCOMED (encargada de la transportación de medicamentos) para recoger a tiempo los productos terminados y cumplir con el plan de distribución a las diferentes droguerías del país.

## **Análisis de la calidad en el proceso estudiado**

En la entidad se encuentra implementada la norma ISO 9001:2015. La empresa tiene establecida su política de calidad y sus objetivos las cuales están interrelacionados con el contexto y la dirección estratégica de la organización. Lo cual evidencia que la dirección de la empresa está altamente involucrada con garantizar el bienestar de sus trabajadores y de dotarlos con todos los medios y recursos necesarios para que realicen sus labores con la mayor eficiencia posible garantizando así mejores resultados cada día y el éxito en cada tarea que se propongan.

Se comunica la importancia del sistema de gestión de calidad por parte de los directivos en los matutinos semanales que se realizan en la empresa, se realiza todos los meses un consejo de producción donde se aborda acerca de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad en el período analizado. Así como se observa que el ambiente laboral entre directivos y trabajadores es favorable.

## **CONCLUSIONES**

Una vez identificados los problemas que limitan la Organización del Trabajo en la Empresa Laboratorios Farmacéuticos “Oriente”, se concluye que:

1. Se constató que existe una amplia base conceptual acerca la Gestión de Recursos Humanos y de la Organización del Trabajo como parte de ella, lo cual permitió establecer criterios y afiliaciones.
2. Se determinaron las principales deficiencias que impiden la correcta organización del trabajo en la entidad objeto de estudio, las cuales fueron representadas en el Diagrama Causa-efecto, facilitando su análisis y comprensión.
3. Fueron propuestas las acciones necesarias que se deben de llevar a cabo para el adecuado funcionamiento.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Castillo-Moya, J. C., & Bermejo-Salmon, M. (2018). Aplicación de un procedimiento para perfeccionar el desempeño del talento humano desde un enfoque sistémico. Application of a procedure to improve the performance of human talent from a systemic approach. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 45-61.
2. Perdomo Giraldo, M. D. P. (2002). La tarea y la disciplina. Lectura crítica de la obra de Frederick Winslow Taylor a partir de Michel Foucault.
3. Ramos, E. G. (2008). La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Eumed. net.
4. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
5. Valdés Moreno, E. (2021). Procedimiento para la planificación de los recursos humanos en la Delegación Territorial del Instituto Nacional de la Reserva Estatal Pinar del Río. [Tesis de doctorado. Universidad de Pinar del Río “ Hermanos Saíz Montes de Oca”, Cuba].
6. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170.
7. Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales:¿

mito o realidad?(Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 8(1), 1-23.

8. Marsán Castellanos, J. (1987). La organización del trabajo. (Tomos I y II). Editorial ISPJAE.

9. Santos, A. C. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 9(3), 699.

10. González Sap, Y. A. (2019). Estudio de organización del trabajo en la UEB "Los Atrevidos" (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial).

11. Zayas Sabatela, M. D. J. (2021). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. Cofin Habana, 15(2).

12. Bermejo-Salmón, M., Carrasco-López, L., & La Llave-Rodríguez, O. (2012). Aplicación de un procedimiento para la gestión integrada del capital humano en Transtur sa Santiago de Cuba. Ciencia en su PC, (2), 63-74.

13. Catá Guilarte, E. (2017). La organización del trabajo en Cuba. Universidad de La Habana, (283), 152-166.

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.