

## **Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín**

**Márian Pérez Pérez**

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora auxiliar. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

[marian.perez@uho.edu.cu](mailto:marian.perez@uho.edu.cu)

**Ángel Tomás Pérez Rodríguez**

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

[aperez@uho.edu.cu](mailto:aperez@uho.edu.cu)

**Gretchen Abreu Carbonell**

Ingeniera Industrial. Sucursal Emprestur Holguín, Cuba.

[gretchenabreu385@gmail.com](mailto:gretchenabreu385@gmail.com)

### **RESUMEN**

Actualmente se reconoce que las personas son el activo más importante de una empresa para asegurar los resultados organizacionales, constituyendo un elemento de ventaja competitiva. En este contexto, se torna esencial la mejora de la organización del trabajo que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de forma proactiva. La presente investigación fue realizada en la Sucursal Emprestur Holguín, la cual presentaba una deficiente organización del trabajo, un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, desbalance carga – capacidad y desconocimiento de la cantidad real de personal que se necesita para realizar el trabajo, por lo que se plantea como objetivo: mejorar la organización del trabajo en esta empresa para el aumento de la productividad. Se utilizaron como técnicas, las siguientes: la observación directa, revisión de documentos, entrevistas, técnicas de estudio de tiempos (autofotografías y muestreo por observaciones instantáneas), además del empleo del software MEDTRAB con lo que se logró la optimización de la plantilla requerida en dicha empresa y el aumento de la productividad.

Palabras clave: Organización del trabajo, productividad, personal, jornada laboral, estrategia.

### **Improvement of work organization in the top management of the Emprestur Holguín Branch**

#### **ABSTRACT**

Currently it is recognized that people are the most important asset of a company to ensure organizational results, constituting an element of competitive advantage. In this context, it becomes essential to improve the organization of work that adopts a strategic nature to face changes proactively. The present investigation was carried out at the Emprestur Holguín branch, which presented a deficient organization of work, a low use of the working day, load-capacity imbalance and ignorance of the real number of personnel needed to carry out the work, therefore the objective is: to improve the organization of work in

this company to increase productivity. The following techniques were used: direct observation, document review, interviews, time study techniques (photographs and sampling by instantaneous observations), in addition to the use of the MEDTRAB software, which achieved the optimization of the staff required in said company and the increase in productivity.

Keywords: Organization of work, productivity, personnel, working day, strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

El Recurso Humano (RH) es un factor determinante para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales, por lo cual se ha convertido en un elemento de ventaja competitiva en la actualidad. En las organizaciones de servicio el factor humano es fundamental para determinar el grado de satisfacción de los clientes, en cuanto al tiempo, ganancias o pérdidas para las entidades. Predecir de forma sistemática la necesidad futura de empleados de una organización le permite a esta proporcionar la fuerza de trabajo idónea para el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos (Abreu Carbonell, 2022).

El ejercer una acertada planeación de los recursos humanos y mejorar la organización del trabajo (OT) permite elevar el nivel de prestación de un servicio y que este sea más efectivo, que los clientes estén más satisfechos y se aumenta la productividad. Existen diferentes autores que en sus investigaciones han hecho referencia a aspectos relacionados con el tema, entre ellos Marsán Castellanos et al., (1987), Chiavenato (1990), Puchol (1997), De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016), Peñalver (2018), Valdés Moreno (2020), entre otros.

En Cuba, como parte del perfeccionamiento empresarial, la organización del trabajo juega un papel fundamental para alcanzar los fines deseados. Por lo que las empresas cubanas trabajan en base a poseer un capital humano con alta calificación técnica y profesional. El estudio de plantillas contribuye al mejoramiento de la estructura de las empresas. La dirección del país ha realizado importantes cambios en el sistema de gestión empresarial con el objetivo de lograr un incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo.

La presente investigación se desarrolló en la Sucursal Emprestur Holguín S.A perteneciente al Ministerio del Turismo la cual tiene como función el apoyo a las entidades turísticas por lo que es necesario fortalecer la gestión de su capital humano y con ello potenciar el compromiso de sus trabajadores en el cumplimiento de su misión. A través de una entrevista realizada a trabajadores de esta entidad se pudo constatar que:

- No se ha realizado una investigación que arroje la cantidad real de personal que se necesita;
- deficiente organización del trabajo;
- se desconoce si existe déficit o exceso de personal;
- baja satisfacción de los trabajadores;
- disminución del nivel de productividad.

Por lo que se establece como objetivo: mejorar la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A para el aumento de la productividad.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño de la Investigación**

En el desarrollo de la investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles, de la revisión de procedimientos para la mejora de la organización del trabajo en empresas de prestación de servicios, con el objetivo de detectar las principales características. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información, a partir del estudio bibliográfico y la experiencia de los expertos consultados. El sistémico estructural: para el análisis a través de su descomposición en los elementos que lo integran. Como métodos empíricos sobresalen la observación directa, el análisis documental, las encuestas, las entrevistas y las mediciones directas.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para el análisis del tema se estudiaron publicaciones vinculadas a la determinación de plantillas de cargos y la organización del trabajo. Se indagó en los repositorios institucionales, así como en bases de datos *ScienceDirect* y *GoogleScholar*. La selección incluyó tesis (grado, maestrías y doctorados), artículos de revistas científicas, de congresos, normas y resoluciones. Varios investigadores presentan la metodología para la realización de los mismos. A continuación, se describen los principales aportes y deficiencias:

De Miguel Guzmán (2006) desarrolló una tecnología que concibe de forma integral la planeación de los recursos humanos (PRH) integrando un modelo teórico que sustenta la implantación de un procedimiento general los que posibilitan el desarrollo de una PRH. Sin embargo, no explica cómo se ajusta a la planificación económica de las entidades. Por su parte, Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009) propone un procedimiento para la determinar la plantilla en instalaciones hoteleras, la cual tiene como base un diagnóstico de la entidad y el estudio de los procesos que se realizan en ella. No obstante, está orientado a ser ejecutado por consultores externos.

Navarro Ortiz (2012) y Quiala Toledano (2012), desarrollaron investigaciones para determinar las plantillas de cargos necesarias empleando técnicas de ingeniería y estudio de tiempos. Como principales resultados se propuso la reclasificación de los cargos directos e indirectos y se determinó la plantilla necesaria en las áreas objeto de estudio. Como desventaja solo se enfocan en la PRH sin tener en cuenta los métodos de trabajo.

Moner Arias (2012) aplica un procedimiento que permite realizar un estudio de OT y mejorar los resultados en sus actividades. El mencionado procedimiento consta de cinco fases y un total de 18 pasos que permiten caracterizar y diagnosticar la entidad objeto de estudio, así como sus procesos fundamentales.

La propuesta de Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012) consta de diversas técnicas que contribuyen a lograr el diagnóstico certero de la empresa. A pesar de ello, no tiene en cuenta la caracterización de la entidad, el análisis de los recursos humanos y de las razones financieras. García Rodríguez, et al. (2014) propone un procedimiento donde se analizan los indicadores económicos, el aprovechamiento de la

jornada laboral, la capacidad productiva y la organización de los procesos de trabajo. No obstante, no se caracteriza a la fuerza de trabajo y se obvian elementos de la OT.

Ormaza Murillo, et al. (2015) ofrece un procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera de agroindustrias que permite garantizar la calidad de vida laboral de los trabajadores. No obstante, no realizan la evaluación, seguimiento y control de las soluciones por lo que carece de un enfoque de mejora continua.

Góngora López et al., (2016) adaptan la propuesta de Basnuevo Andreu (2008) teniendo en cuenta los indicadores económicos relacionados con el salario, el cumplimiento del plan de ingresos o ventas en valores, el cumplimiento de los planes y objetivos de trabajo y los resultados de auditorías o inspecciones. A pesar de los elementos antes mencionados, no se analizan los métodos y técnicas de trabajo.

El procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018) está basado en un enfoque por proceso y estratégico. Diagnostica todos los elementos que integran la OT y propone las técnicas e indicadores a emplear para el diagnóstico. Sin embargo, el procedimiento no determina la plantilla necesaria. En este sentido, Merladet Suñol (2020) y Curbelo Díaz (2020) aplican parcialmente el procedimiento de Menéndez la Rosa (2018) el cual les permitió detectar los problemas que afectaban a la organización y proponer soluciones para eliminarlos.

Finalmente, Bernal Rodríguez et al., (2022) propone un procedimiento para determinar la necesidad de personal, en procesos de servicio de restauración, con el objetivo de lograr su optimización, y demuestra que, a través de la simulación matemática y el cronometraje de operaciones se obtienen iguales resultados. Como deficiencias no caracteriza la entidad, el área objeto de estudio ni los recursos humanos y no tiene en cuenta los indicadores económicos y los procesos organizacionales.

Para seleccionar el procedimiento más integrador se analizaron los siguientes elementos: el enfoque a la mejora continua, que cumplan con el ciclo de gestión, que contenga la caracterización de la entidad, del área objeto de estudio y de los recursos humanos, que se analicen los indicadores económicos, los procesos organizacionales y la jornada laboral y que se realice el cálculo de la plantilla (tabla 1.1).

**Tabla 1.1.**

Análisis de los procedimientos metodológicos

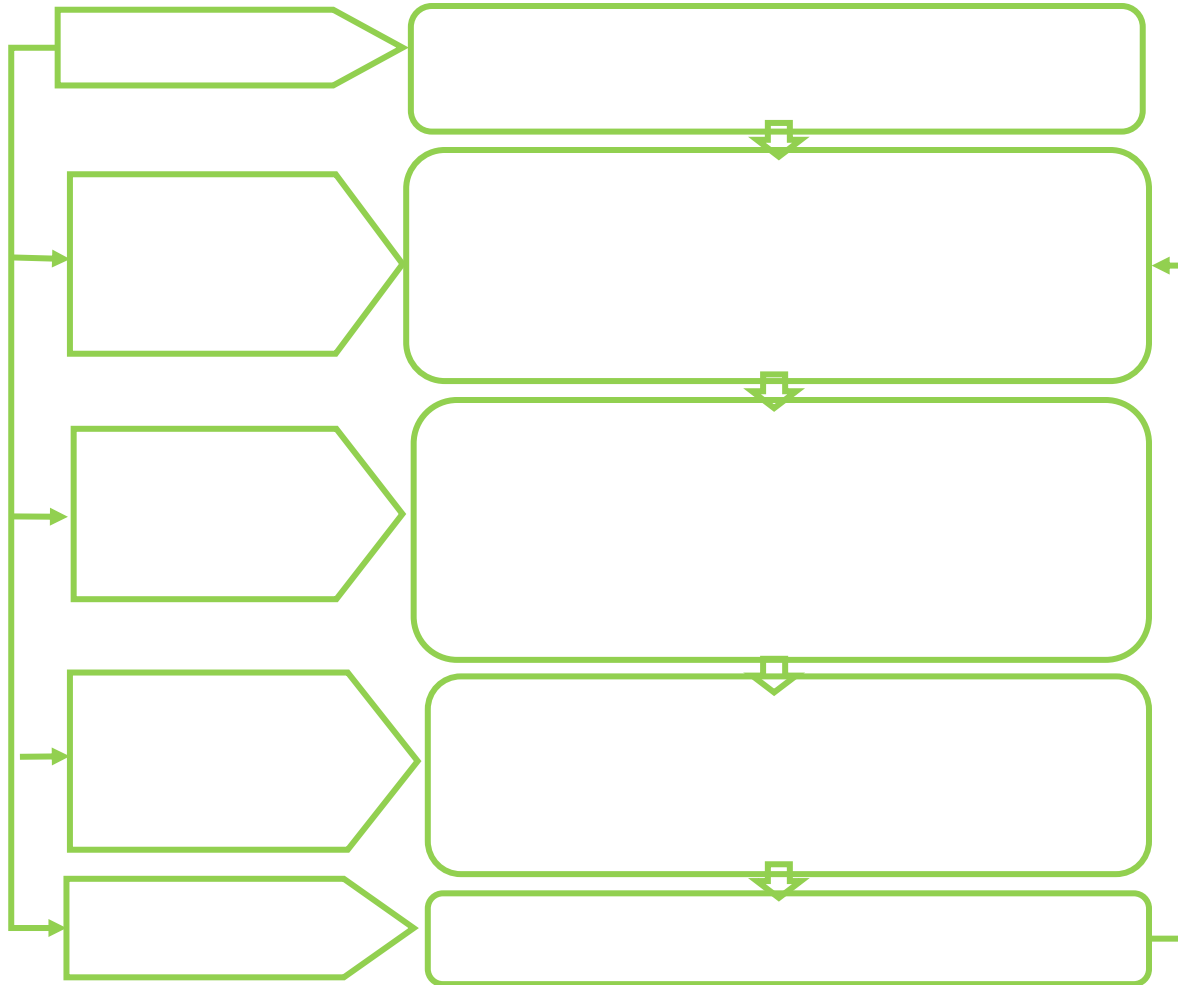
<b>Aspectos</b>	<b>Mejora continua</b>	<b>Ciclo de gestión</b>	<b>Caracterización de la entidad</b>	<b>Caracterización del área objeto de estudio</b>	<b>Caracterización de los RH</b>	<b>Análisis de indicadores económicos</b>	<b>Análisis de procesos organizacionales</b>	<b>Estudio de OT</b>	<b>Análisis de la JL</b>	<b>Cálculo de la plantilla</b>
<b>Autores</b>										
Bernal Rodríguez et al. (2022)		x						x	x	x
Merladet Suñol (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	

Curbelo Díaz (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Menéndez la Rosa (2018)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Góngora López et al. (2016)		x						x		
Ormaza Murillo et al. (2015)		x	x					x	x	
García Rodríguez et al. (2014)		x				x			x	
Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012)									x	
Moner Arias (2012)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Navarro Ortiz (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Quijala Toledano (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Miguel Guzmán (2006)		x	x	x	x				x	x

Luego del análisis de los procedimientos se seleccionó la propuesta de Moner Arias (2012) ya que para su proceder se tuvo en cuenta la PRH y los elementos de la OT, el cual puede ser ajustable a otras entidades de servicios, tiene bien detallado y explicado cada paso para una mejor comprensión del procedimiento, y se ajusta al propósito de esta investigación (figura 1).

Figura 1.

Procedimiento para la determinación de plantillas de cargos necesarias y la mejora de la organización del trabajo propuesto por Moner Arias (2012)



**Aplicación del procedimiento para la mejora de la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A**

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la Sucursal Emprestur Holguín S.A:

**Etapa I. Preparación**

Para lograr la participación de los miembros de la organización, se realizó una presentación en consejo de dirección y a los trabajadores, dándoles a conocer el objetivo del estudio a realizar. Además, se creó y capacitó al equipo de trabajo el cual quedó compuesto por siete miembros de la empresa y profesores de la Universidad de Holguín.

**Etapa II. Caracterización y diagnóstico del área objeto de estudio**

La Sucursal Emprestur S.A Holguín fue creada por el acuerdo No.4.1, de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Emprestur S.A. del Ministerio del Turismo. Presta servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística. Además, brinda servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, de demolición, desmontaje, remodelación, reestructuración, reconstrucción

y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetos existentes, así como de reparación y de mantenimiento constructivo.

A partir de la revisión documental, se pudo comprobar que la organización gestiona sus actividades y recursos por procesos. Cuenta con una dirección que gestiona los siguientes departamentos: Asistencia y Desarrollo, Técnico Comercial, Contable Financiera y de Capital Humano los cuales orientan a los departamentos aseguramiento técnico material, servicios constructivos Holguín, servicios integrales y recursos naturales, servicios tecnológicos y un grupo de preparación y administración de obras. Esto permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

Del promedio de trabajadores de la empresa tiene un cumplimiento de la plantilla del 85.23%, este valor no alcanza el estado deseado (100%) por lo que se considera desfavorable. Esto dificulta la ejecución de las actividades fundamentales en la empresa. En cuanto a la división y cooperación del trabajo en la empresa cada trabajador tiene bien definido cuáles son sus funciones y obligaciones dentro del cargo que desempeña, las que se encuentran registradas y archivadas por cada jefe de departamento. Los trabajadores tienen suficiente autonomía para la realización de sus tareas dándole cumplimiento a los manuales de funcionamiento interno presentes en cada área. Pero se debe señalar que los perfiles de competencia se encuentran desactualizados y existen algunos profesiogramas sin elaborar.

Las responsabilidades, autoridades y funciones de los diferentes niveles de dirección de la organización se encuentran definidos en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y en la información documentada del Sistema de Gestión de la Sucursal.

### Etapa III. Determinación de las plantillas de cargo necesarias

Luego de realizado el diagnóstico a los diferentes elementos de la organización del trabajo se detectaron los problemas siguientes:

1. Desactualización de las competencias laborales.
2. Algunos profesiogramas se encuentran sin elaborar.
3. Algunos trabajadores presentan molestias y dolores durante la realización de su actividad laboral.
4. Bajo nivel de iluminación.
5. Baja satisfacción de los trabajadores en cuanto a la estimulación moral y material.
6. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
7. Desbalance carga capacidad.

A continuación, en la tabla 2 se encuentra la propuesta de plantilla para optimizar la fuerza de trabajo, según el por ciento de utilización.

**Tabla 2.**

Balance carga - capacidad realizado en la Dirección de la Empresa

<b>Departamento</b>	<b>Cargos</b>	<b>% utilización</b>	<b>Ntr actual</b>	<b>Ntr propuesta</b>
Dirección	Director		1	1
	Asesor C Jurídico	46,90	1	1









