



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PUESTO DE TRABAJO SELECCIONADO. EL CASO DE UNA AGENCIA DE VIAJES.

Msc María Cristina Infante Gutiérrez¹

Profesora universitaria
cristina@eco.uo.edu.cu

Msc Clara González Madlum²

Profesora universitaria
clara@eco.uo.edu.cu
Universidad de Oriente

RESUMEN

"El objetivo del trabajo es realizar un estudio de la Organización del Trabajo en el puesto Promotor de Venta e Información Turística, de una agencia de viajes, con vista a la aplicación de un modelo estratégico que contribuya al incremento de la productividad y elevar el nivel de ingresos. Se aplicó un modelo conformado por tres etapas, iniciándose por la Unidad Estratégica de Negocios a la cual pertenece el puesto seleccionado, y a partir de ello se estudia cada elemento de la Organización del Trabajo empleándose diferentes técnicas e instrumentos de análisis. La valoración realizada mostró que el puesto seleccionado presenta dificultades en lo que respecta a la división y cooperación del trabajo, métodos de trabajo, organización y servicio al puesto y condiciones de trabajo; no así en la seguridad y salud y exigencias ergonómicas. Basado en los resultados del estudio, se concluye que las dificultades encontradas pudiesen ser comunes a cualquier agencia de viajes, que con la adecuación de un plan de mejoras se pudiese contribuir al perfeccionamiento de la gestión y por supuesto al incremento de la eficiencia de las mismas.

Palabras Clave: Organización del trabajo. Agencia de Viajes. Puesto de trabajo. División y cooperación del trabajo. Métodos de trabajo. Condiciones de trabajo.

ABSTRACT

¹ Licenciada en Economía y Máster en Gestión Turística. Profesora Auxiliar de la Universidad de Oriente.

² Licenciada en Economía y Máster en Economía. Profesora Auxiliar de la Universidad de Oriente.

The aim of this work is to study Labour Organization ranked Sales Promoter and Tourist Information, travel agency, with a view to implementing a strategic model that helps to increase productivity and raise income. We used a model composed of three stages, starting by the Strategic Business Unit to which belongs the position selected, and from that examines each element of the work organization being used different techniques and analytical tools. The evaluation carried out showed that the selected position presents difficulties with respect to the division of labor and cooperation, working methods, organization and service to the job and working conditions, not in the health and safety and ergonomic requirements. Based on study results, we conclude that the difficulties could be common to any travel agency, that the adequacy of a plan of improvements could contribute to the improvement of management and of course to increase their efficiency.

Keywords: Work organization. Travel Agency. Job. Division of labor and cooperation. Working methods. Working conditions.

INTRODUCCIÓN

La organización del trabajo es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) 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 trabajadores³. La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales. De los resultados de su estudio 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; considera la autora que en la actualidad las empresas más competitivas son las que tributan a la mejora continua de los procesos de trabajo y al desarrollo de la calidad de los mismos, como factor de penetración en el mercado. Ello exige un proceso de reinstauración del orden y la disciplina laboral para continuar avanzando y dejar atrás la improductividad, el despilfarro y otras deficiencias, así como los esfuerzos por adaptar la actividad económica a las condiciones cambiantes, aplicando nuevos métodos y técnicas en la búsqueda de las principales reservas y potencialidades de eficiencia de una empresa, que tiene entre sus primordiales indicadores, la productividad laboral, con las sabidas pretensiones de alcanzar el más óptimo y racional empleo del capital humano; por lo que es cada vez más efectivo el concepto de transformar la tradicional gestión de los recursos humanos existentes en muchas entidades, en una utilización destinada a lograr un elevado desempeño.⁴

³ Norma Cubana 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

⁴ Avances del sistema de gestión del capital humano. Publicado 4 de Septiembre del 2009 en el sitio Opciones.cu Semanario económico y financiero de Cuba por Ledys Camacho Casado.

Alfredo Morales Cartaya, estudioso de notoriedad en el tema, define *la organización del trabajo* como:⁵ *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.*

De acuerdo a la literatura consultada, se ha podido corroborar que la organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio 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; situación frente a la cual Cuba emitió La Resolución No.28 el 12 de diciembre del 2003, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde se aprueban los lineamientos metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo, la cual es modificada por la Resolución 26/06 que ajusta los estudios a las actuales necesidades de elevación de la productividad. Para lo cual es esencial el fortalecimiento de la organización del trabajo mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento; también lo demuestra el proceso de aprobación de las Normas Cubanas de la familia NC-3000, sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, herramienta de gran valor para directivos y personas que se ocupan de la Gestión e Integración del Capital Humano en las organizaciones.

El Ministerio del Turismo (MINTUR) ha emitido la Guía Metodológica para los estudios del trabajo en sus entidades subordinadas en Octubre/2007. Dichas entidades han trazado estrategias con vistas a la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

La guía metodológica del MINTUR en Cuba, en el 2007, establece que el estudio del trabajo se basa en los principios siguientes:

- 1) *Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, considerando el flujo logístico.*
- 2) *Sistematicidad, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.*
- 3) *Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.*

*Además está conformado por elementos: La división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicio de los puestos de trabajo, la normación del trabajo, la organización de los salarios.*⁶

La organización del trabajo debe responder a la estrategia corporativa de la empresa; su perfil estratégico valora el potencial de la misma en cada una de las variables claves; de modo que se puede identificar claramente sus puntos fuertes y débiles; en las Agencias de Viajes, como entidades del MINTUR, hay una

⁵ Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos en su Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Ciudad de La Habana.2006

⁶ Guía metodológica para los estudios del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR/Cuba.2007

ausencia de estudios sobre organización del trabajo, existiendo cierto desconocimiento de la situación que presenta la misma en puestos de trabajo clave como el de Promotor de Venta e Información Turística.

Teniendo en consideración que las agencias de viajes también se encuentran en la búsqueda de sus reservas de productividad y en la elevación de su eficiencia se hace necesario establecer un procedimiento, que permita facilitar análisis sobre organización del trabajo, garantizando que los objetivos de la organización sean alcanzados.

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, empleándose técnicas diversas. Los métodos teóricos empleados fueron: a) histórico-lógico para abordar la evolución de la Organización del Trabajo; b) análisis y síntesis de la información a partir de la revisión de la literatura especificada y la consulta de expertos de los temas tratados; c) inductivo-deductivo para diagnosticar la situación de la organización del trabajo en el puesto objeto de estudio; d) sistémico-estructural para abordar el carácter integral de los objetos de estudio y los procesos que lo integran. En lo que respecta a los métodos empíricos se empleó el análisis documental y el método de expertos.

Las técnicas empleadas fueron: observación directa, entrevistas, encuestas de opinión, fotografía detallada individual, análisis estadístico y técnicas computacionales. Entre los instrumentos y herramientas están: el diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa, Matriz DAFO, Matriz de Selección de Procesos y el paquete estadístico SPSS 15.0 para Windows.

Cuba se encuentra pasando por un proceso evolutivo de recuperación reflejándose éste en los Recursos Humanos, propiciado por nuevas estructuraciones de plantillas, nuevos calificadores de cargos, en general por una racionalización del trabajo, un perfeccionamiento empresarial organizativo y la implantación de sistemas de estimulación. La aplicación de Estudios de Organización del Trabajo cederá revertir el deterioro de la productividad, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores.

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN UNA AGENCIA DE VIAJES

Las agencias de viajes están especializadas en comercializar el producto turístico cubano, facilitan y promueven la realización de los viajes, actúan como intermediarias entre personas que requieren desplazarse, además de ser prestadoras de servicios turísticos específicos como son la orientación y asesoría.

Teniendo en consideración el objeto social de estas entidades se definió para el estudio el puesto de trabajo *Promotor de Venta e Información Turística* perteneciente a la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) Comercial; dicho puesto fue escogido debido a su gran importancia ya que éste realiza directamente labores de promoción de venta e información de actividades para el turismo en sus diferentes modalidades; efectúa cobro en divisa, en cualquier medio de pago autorizado por el Banco

Central de Cuba, cierra y ajusta las operaciones realizadas y efectúa depósitos; utiliza equipos computarizados, audiovisuales y otros medios de información que faciliten la actividad promocional que desarrolla en las agencias, buroes de turismo y centros turísticos; gestiona, controla, promociona, informa y vende actividades turísticas opcionales para transporte terrestre, marítimo y aéreo, orienta, controla y supervisa el trabajo de los activistas de turismo; controla y actualiza la información de los lugares y centros de interés turísticos, participa en grupos de familiarización y como acompañante en giras, paseos y excursiones; aplica lo establecido en los documentos técnico-normalizativos que rigen la actividad, realiza otras tareas adicionales afines con su perfil de trabajo.

Procedimiento para el estudio de la Organización del Trabajo.

Etapa I: Diagnóstico estratégico en la UEN donde se encuentra ubicado el puesto.

Etapa II: Relación Objetivos-Proceso.

Etapa III: Análisis de la Organización del trabajo.

Subetapas;

1. Proceso de trabajo.
2. Condiciones de trabajo.
3. Seguridad y Salud
4. Exigencias ergonómicas.

El procedimiento propuesto se analiza a continuación:

Etapa I: Diagnóstico Estratégico

Realización de un diagnóstico del ambiente externo e interno en la UEN donde está enclavado el puesto objeto de estudio, con vistas a determinar los elementos que inciden en el funcionamiento de dicha UEN y por tanto en la organización del trabajo del puesto. Se aplican diferentes técnicas como la votación ponderada para la realización de la matriz DAFO, las encuestas de opinión; la observación directa del investigador y el criterio de expertos, con apoyo de un programa computacional, lo cual permitirá desarrollar un banco de problemas, definiéndose la misión del departamento y fijándose los objetivos estratégicos y acciones del mismo. Del análisis estratégico realizado se obtienen los siguientes resultados:

Oportunidades.

1. La realización de diversos festivales en el territorio.
2. Existencia de un aeropuerto internacional.
3. Variedad de atractivos turísticos.
4. Seguridad ciudadana.
5. Relaciones con la Casa Matriz.
6. Pertenecer al Ministerio del Turismo.
7. Posibilidad de ampliar el mercado.
8. Interés del MINTUR en la realización de estudios de organización del trabajo.
9. Relaciones con la Escuela de Hotelería y Turismo y con la Universidad para la capacitación e investigación.

Amenazas.

1. La descomercialización del polo turístico.
2. Existencia de una fuerte competencia entre agencias en los buroes de venta.
3. Proceso de disponibilidad laboral.
4. La no correspondencia entre la promoción internacional y las características reales del producto.
5. Reducción del gasto de los turistas.

Fortalezas

1. Ubicación geográfica de los buroes de venta.
2. Fidelidad a la empresa.
3. Ubicación del departamento.
4. Existencia de un personal capacitado.
5. Definición de los objetivos de trabajo.
6. Comunicación entre los trabajadores.
7. Comunicación entre los trabajadores y su jefe.
8. Experiencia de los trabajadores en el sector.

Debilidades

1. Gasto telefónico limitado.
2. Existencia de equipos técnicos y sistemas informativos de trabajo obsoletos.
3. El gasto en exceso de materiales en tiques por cancelaciones.
4. En ciertos casos se carece de habilidad suficiente para concretar las ventas e incrementar la promoción.
5. Insuficiencia de la tecnología requerida en los buroes de venta.
6. La ubicación física de los buroes interfiere la gestión de venta.

Resumiendo esta etapa se proponen los objetivos estratégicos de la UEN Comercial con el fin de garantizar una mejor organización del trabajo.

1. Satisfacer las necesidades de los clientes con el diseño de productos y servicios diferenciados con respecto a la competencia.
2. Garantizar la adecuada promoción para contribuir al cumplimiento de la política comercial de la Agencia de Viajes en cada una de las modalidades.
3. Incrementar el nivel de ventas como vía fundamental en la elevación de los ingresos.

Estrategias generales de la UEN Comercial.

1. Establecer una adecuada política de capacitación y desarrollo encaminada a la elevación del nivel de profesionalidad del cliente interno.
2. Garantizar que la gestión de los diferentes elementos del sistema de capital humano en la UEN Comercial respondan a la estrategia organizacional.
3. Establecer un carácter dinámico al diseño y revisión de la cartera de productos con vistas a cubrir las expectativas del cliente externo.

Etapa 2: Relación Objetivos-Proceso.

Partiendo de las actividades y operaciones que permiten generar el producto o servicio que realiza el objeto de estudio se elaboró un diagrama de proceso, que permitió definir las operaciones que lo componen y poder evaluar sus impactos sobre los objetivos estratégicos del departamento Comercial donde está insertado el puesto en cuestión a través de la Matriz de Selección de Procesos.

Las operaciones resultantes del diagrama de procesos fueron:

A: Operación de Información, promoción y publicidad.

B: Operación de Venta.

C: Operación de Liquidación y fin de turno.

Matriz de Selección de Procesos

| Objetivos del Departamento↓ | Operaciones→ | A | B | C |
|--|---------------------|-----------|-------------|----------|
| 1. Satisfacer las necesidades de los clientes con el diseño de productos y servicios diferenciados con respecto a la competencia. | | 4 | 5 | 1 |
| 2. Garantizar la adecuada promoción para contribuir al cumplimiento de la política comercial de la Agencia de Viajes en cada una de las modalidades. | | 5 | 5 | 2 |
| 3. Incrementar el nivel de ventas como vía fundamental en la elevación de los ingresos. | | 3 | 4 | 2 |
| | Suma → | 12 | (14) | 5 |

Partiendo del análisis anterior puede apreciarse que la operación de Venta (B), es la de mayor impacto (suma 14) sobre los objetivos del Departamento Comercial.

Etapa 3: Análisis de la organización del trabajo.

La Guía metodológica del MINTUR para los estudios del trabajo, establece para las entidades subordinadas al mismo, considerar el estado real del área para poder conocer los problemas que existen en la misma, las inquietudes de los trabajadores y sus opiniones sobre las posibles soluciones. Además los aspectos pudieran ser valorados mediante una tormenta de ideas con vistas a ir seleccionándolos por cada uno de los elementos que influyen en una Organización del Trabajo eficiente.

Para desarrollar la evaluación de la situación actual del puesto se utiliza el Diagrama de Ishikawa o Causa y Efecto (Figura 1) , en el cual se analizan las causas que inciden en el problema, o sea la ausencia de

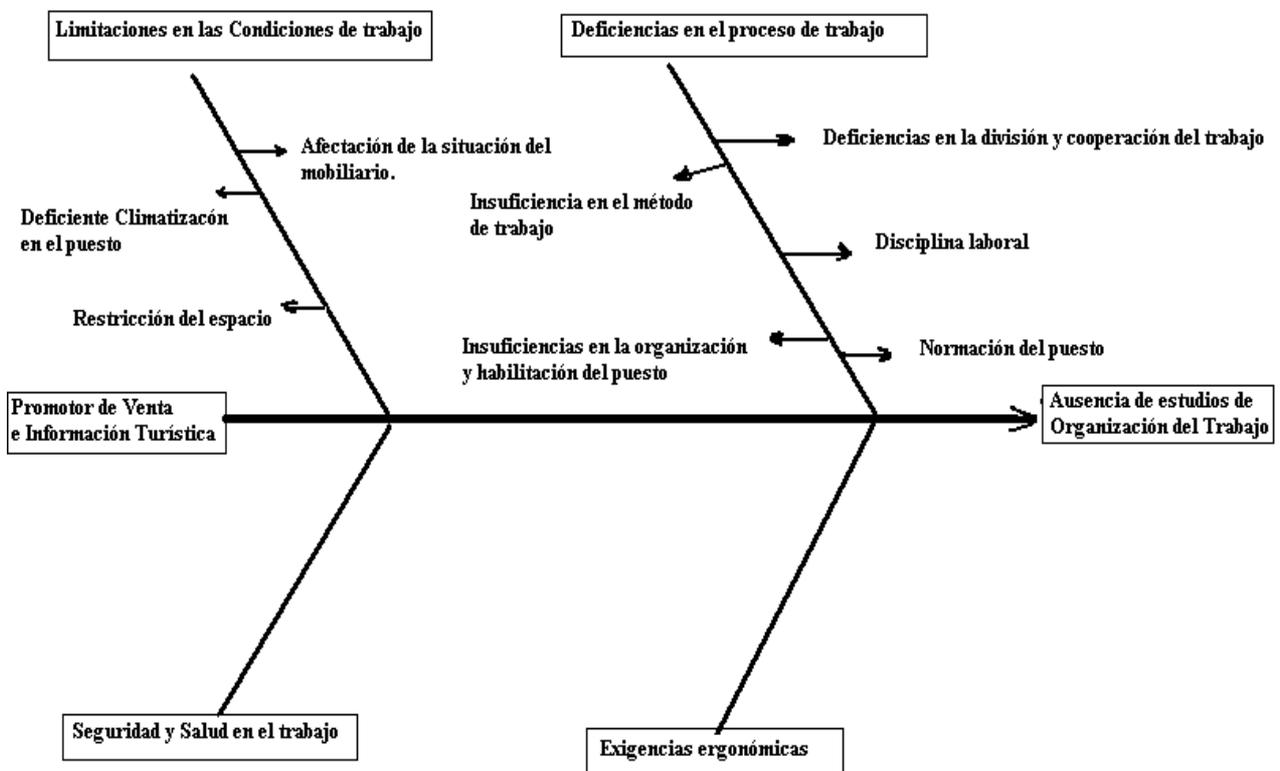
estudios de organización del trabajo en el puesto Promotor de Venta e Información Turística. En el mismo se relacionan los factores casuales que afectan los elementos siguientes.

Subetapas que conforman el análisis de la Organización del Trabajo del problema en cuestión:

- ❖ Deficiencias e insuficiencias en el Proceso de Trabajo.
- ❖ Limitaciones en las Condiciones de Trabajo.
- ❖ Seguridad y Salud del Trabajo.
- ❖ Exigencias Ergonómicas.

A cada uno de estos aspectos se les da un tratamiento orientando a su análisis en dos momentos dados por: el estado actual y el estado deseado.

Figura 1



Nota: Los elementos Seguridad y Salud en el trabajo y Exigencias ergonómicas no presentan deficiencias.

Subetapa 1. Proceso de Trabajo.

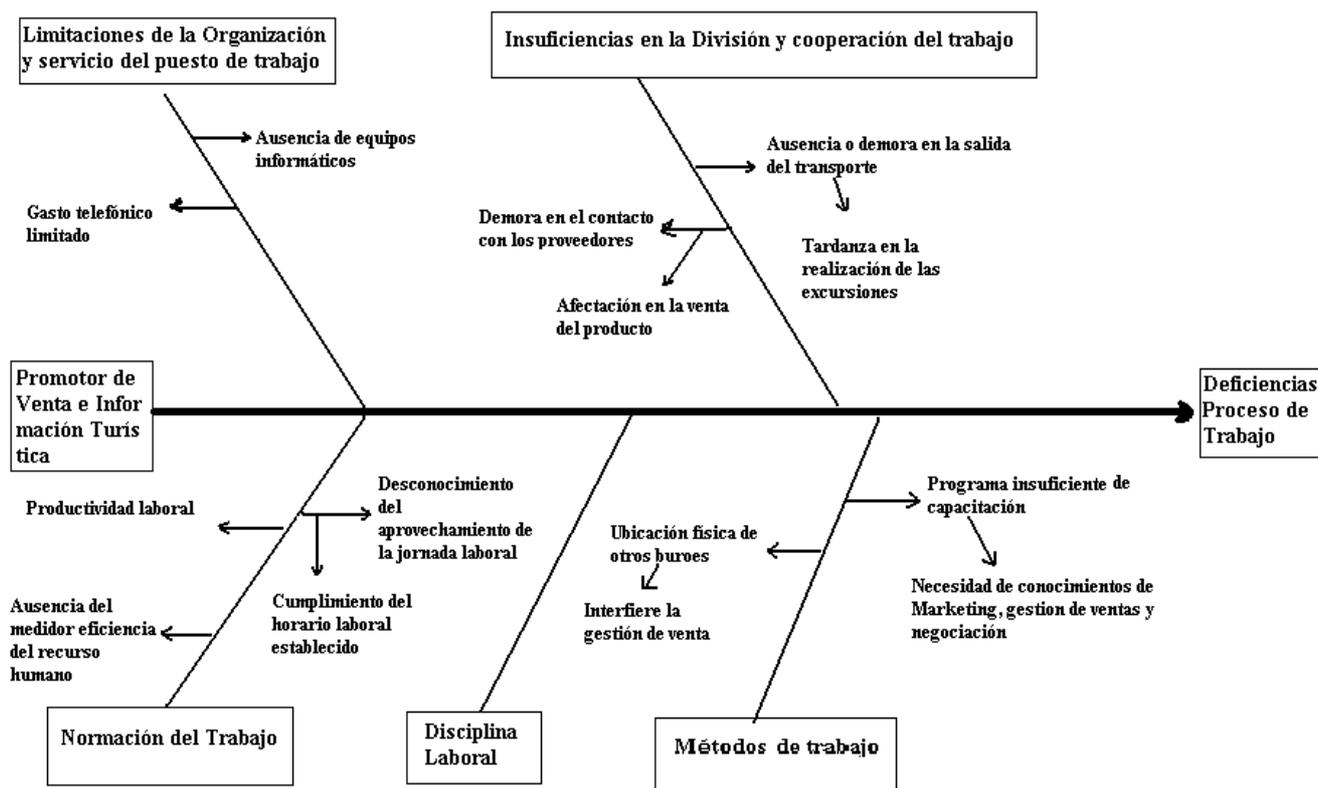
Los procesos de trabajo consisten en una sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente.⁷

Elementos que integran la Subetapa 1 Proceso de trabajo:⁸ (Figura 2)

- División y cooperación del trabajo.

Considera las diferentes formas de agrupar a los trabajadores, que permitan su participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén interrelacionados. Los diferentes tipos de cooperación se expresan en la interrelación que deben tener los trabajadores dentro de las diferentes cadenas productivas, de servicios y de apoyo de la empresa.

Figura 2



Nota: No se evidenciaron problemas con la disciplina laboral.

El puesto Promotor de Venta e Información Turística establece relaciones de trabajo con otros departamentos y áreas, así como los proveedores de servicio, existe una fuerte cooperación entre el

⁷ Norma Cubana 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

⁸ Lineamientos de Organización y Medición del Trabajo. Documento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Septiembre, (2003).

promotor y su jefe; el departamento de Operaciones, de Recursos Humanos y de Economía; así como con los clientes, trabajadores, el Ministerio del Turismo, la Universidad, agencia de traslado de valores, el Sindicato y compañía de aviación. Además se detecta que existe insuficiencia en la división y cooperación del trabajo, concretamente en las relaciones con los proveedores de servicios tales como agencias transportistas y cadenas hoteleras ya que se muestra con un comportamiento entre débil y medio respectivamente, verificándose la ausencia o demora en la salida de los vehículos en ciertos casos.

Existen deficiencias en la cooperación del trabajo con los proveedores de servicios, ya que se manifiesta una excesiva demora en la coordinación con los hoteles para conocer la disponibilidad de habitaciones. Otra dificultad está dada al contactar con las agencias transportistas con vistas a reservar el asiento correspondiente, debe tenerse en cuenta que este proceso se efectúa de cara al cliente, quien se ve afectado por la lentitud, siendo estos los servicios más demandados.

La demora o incumplimiento en la salida de los ómnibus trae como consecuencia la tardanza de la realización de las excursiones y la insatisfacción del cliente.

➤ Método de trabajo.

Tiene como objetivo conocer, diseñar y perfeccionar la forma más racional en que se ejecuta el proceso de trabajo: responde a la pregunta ¿Cómo se hace? Y lo integra un conjunto de procedimientos y la secuencia de su realización.

La mayoría de los ocupantes del puesto se encuentran preparados en idioma Inglés y no de otros idiomas, se manifiesta además falta de dominio en la gestión de ventas, en la aplicación de herramientas del marketing y de negociación. El procedimiento de trabajo de los promotores de ventas se ve afectado por su ubicación física con respecto a puestos similares de otras agencias de viajes, lo cual incide en la gestión de venta, pues en ciertos casos surge interferencia en las relaciones con los clientes al estarse promocionando y vendiendo diversos productos a diferentes precios en un mismo espacio físico afectándose la privacidad comercial.

➤ Organización y servicio al puesto de trabajo.

La organización del puesto de trabajo es el estudio del mismo y sus relaciones entre sus elementos.

Se verifica que existe una gran necesidad del uso de equipos informáticos en el puesto, se evidencia la obsolescencia de los existentes. El gasto telefónico limitado incide en la realización de las distintas actividades, donde el uso del teléfono se hace imprescindible.

➤ Normación del trabajo.

Es uno de los elementos fundamentales de la organización del trabajo, permite la determinación del deber social de cada trabajador, contribuye a la disminución de los costos, al incremento de la productividad y a la eficiencia laboral, su función fundamental es crear las bases para la planificación del trabajo y la producción.

El puesto objeto de análisis no es susceptible de ser normado pero se determinó el aprovechamiento de la jornada laboral a partir de los resultados de la realización de la fotografía detallada individual durante tres días de observaciones, obteniéndose un aprovechamiento excelente de 99,65%. Se tomó un período representativo como referencia para calcular la eficiencia de los recursos humanos a partir de la correlación Salario Medio-Productividad

$$\text{Eficiencia de RH} = \frac{\% \text{Salario medio}}{\% \text{Productividad}} = \frac{87,58}{95,21} = 0,92$$

Independientemente de que ninguno de los dos indicadores que intervienen en este cálculo se llega a cumplir en el período, existe una gestión positiva de los recursos humanos en el puesto ya que el resultado es menor que 1,00.

Subetapa 2 Condiciones de Trabajo.

Se entiende por condiciones de trabajo el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo, sus objetivos son: elevar la eficiencia productiva del hombre, velar porque el trabajo no comprometa la salud del trabajador y contribuir, a través del mejoramiento de las condiciones, a que se convierta en la primera necesidad vital del hombre.⁹

Se comprobó que el espacio de trabajo y por consiguiente de atención al cliente se encuentra reducida sobre todo cuando hay algunos en espera, lo cual provoca un hacinamiento en las áreas de trabajo.

Propuesta de mejoras con vistas a garantizar el perfeccionamiento de la gestión en las Agencias de Viajes.

- Perfeccionar los vínculos de cooperación en el trabajo entre el puesto de Promotor de Venta e Información Turística y los departamentos que aseguran la venta del producto.
- Exigir el cumplimiento de los mecanismos existentes por parte de los proveedores de servicios.
- Ajustar la capacitación de acuerdo a las necesidades de conocimientos en relación con los mercados reales con el cual opera la agencia.
- Establecer una conveniente ubicación física de los buroes de ventas de cada agencia de viajes cuando todas comparten el mismo espacio, sobre todo en las instalaciones hoteleras.
- Proveer de equipos informáticos a los buroes de venta que requieren de estos medios; así como instalar correo electrónico a los que lo aun no cuentan con este servicio.
- Teniendo en cuenta que los trámites se realizan por vía telefónica con el empleo de tarjetas, debe valorarse el otorgamiento de mayor crédito a las mismas para reducir el tiempo de espera de los clientes y garantizar la máxima calidad en la prestación del servicio.

CONSIDERACIONES FINALES

Con la aplicación del modelo propuesto para el análisis de la Organización del Trabajo en Agencias de Viajes pudo comprobarse lo siguiente:

⁹ Ídem al anterior.

1. Con los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el estudio se garantiza que los objetivos estratégicos de la UEN Comercial respondan al cumplimiento de la Misión de la entidad.
2. Las dificultades detectadas son comunes a entidades similares del territorio.
3. Existen dificultades evidentes en algunos de los elementos de la Organización del Trabajo, tales como: división y cooperación del trabajo, métodos de trabajo, organización y servicio al puesto y condiciones de trabajo.
4. No obstante a los problemas resultantes en el estudio, debe destacarse el alto porcentaje alcanzado en el aprovechamiento de la jornada laboral, lo que destaca el alto compromiso y fidelidad de los trabajadores con su trabajo.
5. La propuesta de mejora responde a las dificultades detectadas en el estudio, como es lógico serán concretadas según las características concretas de cada entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO BECERRA, Alicia. (2003). Estudio del trabajo. Publicado por: Enano Verde. Ciudad de la Habana.
2. Apuntes de Ingeniería Industrial. (2011) < <http://www.elprisma.com> >.
3. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Carlos Javier. Relaciones Laborales. (2010) Apuntes de la materia organización y métodos del trabajo. Universidad de Santiago de Compostela. < http://www.elergonomista.com/dom_02html>.
4. BLANCO CHIVÁS, Yanet (2010). Estudio de la Organización del Trabajo basado en competencias laborales en el puesto Especialista para la renta de equipos automotores de la Sucursal TRANSTUR S.A Santiago. Trabajo de Diploma en Opción al Título Académico de Licenciado (a) en Turismo. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
5. CAMACHO CASADO, Ledys. (2009). Avances del sistema de gestión del capital humano. Seminario económico y financiero de Cuba. Ciudad de la Habana.
6. CUESTA SANTOS, Armando. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 3 ed. Editorial Academia Félix Varela. La Habana.
7. Evolución histórica de la organización del trabajo. (2011) < <http://www.mailxmail.com/curso-recursos-humanos> >.
8. FRASSA, Juliana. (2008) Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo, en: Revista Trabajo y Sociedad. Apuntes para la discusión. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas No.11, vol. X, Santiago del Estero, Argentina.
9. GALARDI MARTÍNEZ, Rolando. (2009). Diagnóstico de la Organización del Trabajo en el área de Taller de Transtur S.A. Santiago de Cuba. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

10. GONZALEZ, L. (1981) Aspectos metodológicos de la Organización Científica del Trabajo, Editora Ciencias Sociales. La Habana.
11. La estrategia corporativa. (2011) < <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/misiempresa.htm> >.
12. MINTUR/Cuba. (2007). Guía metodológica para los estudios del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
13. MTSS. (1976). Introducción al Estudio de la Organización Científica del Trabajo. Instituto Cubano del Libro. La Habana.
14. MTSS/Cuba. (2008). La Organización del Trabajo, Técnicas y principios para su estudio y perfeccionamiento. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
15. MTSS/Cuba. (2003). Lineamientos de Organización y Medición del trabajo. Documento del Ministerio de Trabajo y Seguridad social. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
16. MORALES CARTAYA, Alfredo. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Ciudad de la Habana.
17. MTSS. (2006). Resolución 26/06 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba, Capítulo II Organización del Trabajo, Sección I: Estudios de organización del trabajo. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
18. MTSS. (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño, en: Tabloide especial. Parte I. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
19. MTSS. (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño, en: Tabloide especial. Parte II. Ediciones internas. Ciudad de la Habana.
20. NIEVES JULBE, Any Flor. (2011) La Organización del Trabajo. < <http://www.monografias.com> >.
21. Norma Cubana 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.
22. Norma ISO 9001:2000.
23. Nuevas Formas de Organización del Trabajo, (2011). < <http://es.wikipedia.org> >.
24. Organización del Trabajo y diseño de sistema de pago. (2011) < <http://www.eumed.net> >
25. Puesto de trabajo-Fundamentos de Ingeniería Industrial. (2011) < <http://www.monografias.com/trabajos16/puesto-de-trabajo.shtml> >.