

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA  
DE ORGANIZACIÓN GENERAL EN  
ENTIDADES DE TRANSPORTE TURISTICO**

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

**Autor: Lic. José Enrique González Rodríguez**

**Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez**



**Santa Clara**

**2011**



A la Revolución que me ha dado la posibilidad de ser  
lo que soy en la vida



Al Dr.C Carlos Cristóbal Martínez Martínez quien ha sido el mejor de los tutores, el mejor de los amigos, que siempre ha estado presente con su consejo sabio y oportuno, trasmitiendo conocimientos, confianza y optimismo. Gracias Profesor.

A mis padres, esposa e hijos, únicos responsables de todo lo que he logrado y lograré en la vida, y eternamente será así.

A mis amigos, sin entrar en individualidades y cometer el error de olvidar alguno; mi respeto, gratitud y fidelidad. Gracias por siempre estar aquí.

Al colectivo de trabajadores de la Sucursal Transtur Villa Clara, fuente de inspiración, estudio y aplicación; quienes con disciplina y respeto se yerguen todos los días para cumplir con el deber del trabajo y la adecuada flexibilidad para el cambio.

A Enmanuel, Idelvis y Belkys que tanto me apoyaron en el empeño. Gracias amigos.

## RESUMEN



En tiempos como los que corren, garantizar la efectividad de la gestión empresarial se erige como la necesidad imperante en el actual proceso de actualización del modelo socialista. La Sucursal TRANSTUR Villa Clara, en Perfeccionamiento Empresarial, no está exenta de los cambios que se producen en la esfera empresarial del país. Resultados preliminares demuestran que ninguno de los procedimientos y metodologías disponibles para el diseño organizativo, satisfacen plenamente las exigencias organizacionales, ni se adecuan a las características de una pequeña entidad de transporte turístico. La presente investigación pretende aportar significativos resultados en la disciplina, el **propósito** es *elaborar un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, como un instrumento que contribuya al logro de la efectividad organizacional*. Para alcanzarlo, se aplican disímiles técnicas de recopilación de información tales como análisis documental, encuestas, entrevistas y criterio de expertos; los datos se enriquecen con una minuciosa valoración holística y cualitativa. El resultado final es la propuesta de un procedimiento aplicado en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara y avalado por expertos, sustentándose en la adopción de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en el diseño organizativo y que constituye un garante para el tan anhelado éxito organizacional de las entidades de transporte turístico.



**CAPITULO 1. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1	Introducción	9
1.2	Turismo: el comienzo necesario	9
1.3	Transporte turístico: conceptos, clasificaciones y empresas	11
1.3.1	Las empresas de transporte turístico en el mundo	13
1.3.2	El caso Cuba	15
1.4	Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano: antecedentes, características y actualidad	16
1.5	Análisis de los procedimientos para el diseño del Sistema de Organización General	23
1.6	Valoración del estado actual del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico de Villa Clara	29
1.7	Conclusiones del primer capítulo	30

**CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL EN ENTIDADES DE TRANSPORTE TURISTICO**

2.1	Introducción.	32
2.2	Premisas para elaborar el Sistema de Organización General en las entidades de transporte turístico	32
2.3	Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico	33
2.4	Conclusiones del segundo capítulo.	41

**CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

3.1.	Introducción	43
3.2.	Aplicación práctica del procedimiento propuesto en el diseño del Sistema de Organización General en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	43
3.3	Valoración del impacto económico del procedimiento aplicado en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	72
3.4.	Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos	75



3.5 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el Juicio de Expertos	79
3.6 Conclusiones del tercer capítulo	82
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo I. Hilo Conductor	
Anexo II. Conceptos de turismo	
Anexo III. Definiciones de diseño organizativo y estructura organizacional	
Anexo IV. Metodologías para el diseño del Sistema de Organización General	
Anexo V. Análisis de los procedimientos	
Anexo VI. Tipos de organigramas	
Anexo VII. Mapa de procesos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	
Anexo VIII. Ejemplo de diseño de profesiograma	
Anexo IX. Ejemplo de cálculo de la plantilla	
Anexo X. Instrumento para validar el procedimiento mediante el Juicio de Expertos	

## **INTRODUCCIÓN**

El siglo XX, específicamente a partir de su segunda mitad, significó la apertura de una nueva era del turismo. La realización de viajes, actividad específica de



determinadas clases pertenecientes al más alto estrato económico, se ha masificado como consecuencia del gran auge económico de las naciones en las últimas décadas, el incremento del tiempo libre y el desarrollo de la tecnología en el ámbito de las comunicaciones y el transporte.

Algunos especialistas afirman que se puede identificar al turismo como una actividad que se inicia propiamente en el siglo pasado y específicamente, al turismo internacional masivo como una actividad propia de su segunda mitad (Quintana y col, 2005).

De un flujo turístico de 25 millones de viajeros en 1950 el turismo internacional creció hasta 880 millones en el 2009 (Kester, 2010) y se prevé que las llegadas turísticas internacionales alcancen la asombrosa cifra de 1 560 millones para el año 2020, según el informe de la OMT *Turismo: Panorama 2020*.

Para que se produjese este enorme salto cuantitativo y cualitativo en el desarrollo turístico mundial, han debido ocurrir profundos cambios socio-económicos, políticos y culturales. El desenfrenado avance tecnológico y sus consecuencias sobre el campo de las telecomunicaciones y el transporte han sido causas medulares. Prácticamente, ningún país ha quedado al margen de estos fenómenos que tantos beneficios económicos, sociales y tecnológicos promueven en las naciones.

En Cuba, el sector turístico reporta numerosos ingresos a la economía, mediante el aprovechamiento del potencial de recursos naturales y socioculturales que posee el país. Cuba es un destino de poderoso atractivo para cualquier segmento de mercado de la gran industria de los viajes. La evidencia es ineludible: durante los últimos cinco años se ha superado la cifra de más de dos millones de visitantes, lográndose el pasado año el record histórico de 2 531 745 turistas (Oficina Nacional de Estadísticas, 2011). El desarrollo del turismo ha generado una enorme proliferación de servicios conexos o de apoyo y ocasionaron (entre otras causas) que, en un lapso de veinte años, Cuba haya transitado de una economía productiva a una economía de servicios, donde el turismo internacional juega un rol protagónico.



Dentro de estos servicios, la transportación turística constituye una parte inseparable del auge del sector. La mayoría de los turistas utilizan durante su estancia en Cuba diferentes medios de transportes para realizar sus viajes y paseos. El transporte terrestre más común en la actividad turística es el automóvil y el autobús. Los turistas pueden utilizar el sistema de transporte público (taxis, autobuses), o bien, hacer uso de los vehículos que rentan empresas dedicadas exclusivamente al alquiler de autos para uso familiar o de amigos y autobuses para viajes en grupo.

La empresa líder del transporte turístico en Cuba y con más experiencia en esta actividad es el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. que brinda servicios de traslados por ómnibus, recorridos de ciudad, programas diseñados a la justa necesidad de quienes desean conocer todo el país, alquiler de ómnibus y microbuses y la renta de autos con o sin chofer. Ofrece, además, servicios técnicos automotores, de comunicaciones y de asistencia técnica en la vía, con cobertura nacional. Estos servicios se ofrecen a través de Unidades Empresariales de Base (UEB) de TRANSTUR en las diferentes provincias del país. Una de ellas es la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, que constituye el objeto de estudio práctico de la investigación.

En la actualidad, nuestro país se encuentra inmerso en una profunda reestructuración del sistema económico, con el propósito de modernizar y actualizar nuestro modelo socialista. Estos cambios necesarios pretenden atacar la raíz de un problema que nos afecta desde hace décadas: la ineficiencia empresarial. Nuestro Presidente, Raúl Castro, no ha podido ser más claro: *“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”* (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).

Dentro de los lineamientos proyectados al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se proponen muchos que coinciden con la materia que nos ocupa en la tesis, por ejemplo:



*Lineamiento # 7:* Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial.

*Lineamiento # 8:* El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

De la misma forma, todos los lineamientos referidos a la Esfera Empresarial (del 11 al 24) y la mayoría de los propuestos en la Política para el Turismo (del 235 al 248) coinciden en un propósito esencial: perfeccionar el sistema de gestión empresarial cubano, con el anhelo de lograr la tan buscada eficiencia económica.

Por otra parte, la Sucursal TRANSTUR Villa Clara en fecha 14 de octubre del 2010 (mediante Resolución 593/2010) culminó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE), por lo que constituye una empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión (SDG), que entre otras cuestiones, plantea en sus principios lo siguiente (Consejo de Estado, 2007):

*c) La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal.*

*d) No existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a los mismos alternativas, decidiendo la implantación de que aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables.*

*g) Cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña estructuras y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.*



*h) No se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo a sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida.*

*k) Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistema de gestión empresarial.*

Es fácil de observar la significación medular que, en tiempos como los que corren, posee garantizar la eficiencia del sistema de gestión empresarial. La presente investigación pretende aportar resultados reveladores para el logro de la efectividad gerencial en entidades de transporte turístico, validados en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

En esta Sucursal se han identificado un conjunto de deficiencias en su Sistema de Organización General que, seguramente, afectarán el logro de sus objetivos empresariales; a saber:

1. Problemas de coordinación entre las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las unidades estructurales.
2. Delimitación inexacta entre las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores en general.
3. Desactualización del Manual de Procedimientos.
4. Inadecuación del Sistema de Organización General imperante a los requisitos del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Deficiencias en el diseño y despliegue de las estrategias empresariales.

La causa de los **síntomas** señalados pudieran estar ocasionadas por la carencia de un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General, que satisfaga plenamente las exigencias organizacionales y se adecue a las características de una pequeña entidad de transporte turístico. Esta, en apretada



síntesis, constituyó la **situación problemática** que originó el emprendimiento de la presente investigación.

En la bibliografía y trabajos científicos revisados, no se identificaron antecedentes de una metodología o procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General, de carácter flexible y adecuado a entidades de transporte turístico, que contribuya a la efectividad gerencial en este tipo de organizaciones. Entonces, el **problema científico** a resolver en la presente investigación se define: ¿Cómo elaborar un procedimiento para diseñar el Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, que contribuya al logro de la efectividad organizacional?

Para dar solución al problema científico se ha formulado la siguiente **hipótesis de investigación**: si se elabora y aplica un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, entonces se dispondrá de un instrumento científicamente fundamentado para lograr la efectividad organizacional en las entidades transportistas para el turismo.

**La hipótesis queda demostrada si se comprueba que:**

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permite tomar las decisiones óptimas para el diseño organizacional que, cumpliendo con los principios de integralidad, coordinación, delimitación entre responsabilidad y autoridad, unidad de mando, participación y contextualización, devenga en la creación de un nuevo Sistema de Organización General, o el perfeccionamiento del ya existente.
3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento se evidencie su contribución al logro de la efectividad gerencial y de los objetivos



organizacionales, así como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta de útil aplicación.

El **objeto de estudio teórico** de esta investigación lo constituye el estudio y análisis de las metodologías y procedimientos para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, en aras de lograr la efectividad organizacional. Por otra parte, el **objeto de estudio práctico** lo integra la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, donde se aplicó el procedimiento propuesto y que cumple con las características requeridas como caso de estudio.

En coherencia con la hipótesis planteada y la determinación del problema científico, se define como **objetivo general** de la investigación: *elaborar un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, como un instrumento que contribuya al logro de la efectividad organizacional.*

Para consumir el objetivo general se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco teórico de la investigación sobre la base del estado del arte de las teorías más reconocidas sobre los conceptos y fundamentos del turismo, las entidades de transporte turístico, el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano y el diseño organizativo.
2. Elaborar un procedimiento, científicamente fundamentado, para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico.
3. Validar el procedimiento diseñado mediante su aplicación en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, entidad objeto de estudio de la investigación y el Juicio de Expertos.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en la concepción y creación, sobre bases científicas, de una metodología para el diseño del Sistema de Organización General en entidades transportistas para el turismo, que suplante las viejas prácticas organizativas y se erija como instrumento efectivo y novedoso de gestión empresarial en este tipo de entidades.



El **valor teórico** de la investigación se fundamenta en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas que se emplean, y la posibilidad de aplicarlas en función de elaborar un procedimiento para diseñar el Sistema de Organización General, con características específicas en una entidad de transporte turístico, como un instrumento medular para el logro del éxito organizacional. El **valor metodológico** se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño de la metodología para el Sistema de Organización General de entidades de transporte turístico, lo que contribuye a lograr la efectividad organizacional en coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión. De la misma forma, el procedimiento propuesto y las experiencias de esta investigación pueden ser generalizados a este tipo de entidades. Su **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder diseñar y validar el procedimiento, con resultados satisfactorios y lograr que sea posible generalizarlo en entidades de características similares.

Durante la investigación, se consultaron fuentes bibliográficas de reconocidos autores sobre la disciplina de la gestión empresarial, así como documentos normativos y oficiales que se emplean en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. En este sentido, es destacable la disposición con que los actores implicados facilitaron la información para el desarrollo de este estudio; sin ella, los objetivos trazados hubieran sido mucho más difíciles de alcanzar.

Los **métodos teóricos** que se emplean son:

- ◆ *Análisis – Síntesis*: para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía analizada en general.
- ◆ *Sistémico – Estructural*: para dar un enfoque sistémico y de procesos al.
- ◆ *Inducción – Deducción*: utilizado en la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.
- ◆ *Histórico – Lógico*: en función de indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente.

En el caso de las **técnicas y métodos empíricos** se utilizan:



- ◆ *Investigación bibliográfica y documental:* permite analizar fuentes documentales importantes en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio.
- ◆ *Entrevistas:* se aplican de tipo semi-estructurada y no estructurada con el objetivo de analizar el estado actual del Sistema de Organización General en la Sucursal.
- ◆ *Cuestionarios:* serie de preguntas lógicas diseñadas con el objetivo de determinar el estado de las variables de investigación determinadas.
- ◆ *Juicio de Expertos:* para la validación del procedimiento propuesto.
- ◆ *Análisis costo – beneficio:* para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio seleccionado.

El trabajo se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone de un **Resumen** de la investigación, un **Índice** donde se expone la estructura del trabajo, la **Introducción** donde se explica la importancia del tema, además de tres capítulos donde se desarrolla la investigación.

La **estructura capitular** de la Tesis de Maestría se presenta de la siguiente forma:

En el **Capítulo 1** se exponen los resultados de una revisión bibliográfica en torno al turismo, las entidades de transporte turístico, el SDG y el diseño organizativo; además, se evalúan los procedimientos existentes en la materia.

En el **Capítulo 2** se elabora un procedimiento, sobre bases científicas, para el diseño del Sistema de Organización General en entidades transportistas para el turismo.

En el **Capítulo 3** se aplica el procedimiento propuesto y se valida mediante el Juicio de Expertos.

Por último se plantean las **Conclusiones** y las **Recomendaciones** generales del estudio. Se expone la **Bibliografía** y se relacionan los **Anexos** que contribuyeron al desarrollo de la investigación.



## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El **objetivo** del capítulo es ambicioso: exponer un marco referencial de rigor científico, actualizado y fundamentado en las teorías más reconocidas sobre los conceptos y fundamentos del turismo, las entidades de transporte turístico, el Sistema de Dirección y Gestión y el diseño organizativo. Se requiere entonces de un análisis exhaustivo de las obras de prestigiosos autores sobre el tema; los resultados se refieren a los conceptos y características del turismo, los viajes, la hospitalidad y el transporte turístico, como punto de partida para comprender la materia que se trata. Se abordan, además, las particularidades del Sistema de Dirección y Gestión y el estado actual de la disciplina en entidades de transporte turístico. Finalmente, se examinan disímiles metodologías para la organización general de las entidades de transporte turístico y se procede a su valoración en coherencia con los propósitos de la investigación (Ver *Anexo I* para consultar el Hilo Conductor).

### 1.2 Turismo: el comienzo necesario

Los orígenes de la palabra *turismo* se sitúan en el antiguo pueblo de Israel, específicamente en uno de los pasajes bíblicos. El vocablo original *Tör* (arameo), tomo su traducción latina en *tornus* y *tornare*, hasta llegar al francés *tour*, viaje y *tourier*. turista o viajero. Su connotación de “viaje de ida y vuelta” lo diferencia de otros fenómenos como los movimientos de migración y emigración.

Abordar, minuciosamente, la evolución del turismo mundial es una tarea salomónica que exigiría múltiples análisis y se desvincularía un tanto de los propósitos del autor en esta investigación. No obstante, es necesario referirse a algunos rasgos generales de la historia del turismo.

Es de sobra conocido que la evolución de este fenómeno se relaciona con el desarrollo social, económico, cultural, tecnológico o político de un país o región. Cinco etapas ha transitado el turismo desde su surgimiento en la época antigua (Norval, 1936; Quintana y otros, 2005; Martín, 2006; Ríos, 2010; Foster, s/a; Fernández, s/a).



1. **Antigüedad-Edad Media:** por motivos religiosos como las peregrinaciones, fomentaban los servicios de alojamiento, restauración, comercio. En el Renacimiento, los desplazamientos se deben a los descubrimientos geográficos. El siglo XVII da lugar a nuevas motivaciones como el *Grand Tour*.
2. **Los inicios de la industria turística (1800-1918):** comienzan con el desarrollo del transporte a partir de la máquina de vapor, propiciando los viajes. El turismo era selectivo para viajeros con alto poder adquisitivo. Se destaca la labor de Thomas Cook, en la organización de viajes y César Ritz, en la hostelería.
3. **Surgimiento del "automóvil" (1919-1950):** Al turismo le afectó negativamente las Guerras Mundiales y la Gran Depresión. El progreso del transporte y especialmente del automóvil produce el estallido del turismo de masas.
4. **Instauración del turismo masivo (1950-1980),** es la etapa del *boom* turístico a pesar de que el número de viajeros aún no era muy elevado, con los avances de la aviación comercial y de la tecnología, una vez finalizada la segunda guerra mundial, la mejor calidad de vida y la estabilidad social, ahora viajar resultaba más barato y el turismo llega a otras clases sociales.
5. **Madurez (1980-2009)** comienza cuando la oferta varía desde productos maduros y consolidados hasta nuevos y exóticos en destinos emergentes, la abundante información electrónica ha provocado el crecimiento de la competencia. El turismo masivo, decrece ostensiblemente tras los ataques terroristas del 2001, a partir del 2003, recupera su crecimiento habitual, que repercute hasta nuestros días.

Después de analizar las etapas por las cuales ha evolucionado el turismo, puede notarse, el turismo surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha



posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana y col., 2005).

Pero, ¿cómo se define este fenómeno que tanta polémica mundial causa? Varios han sido los especialistas del tema que han valorado este fenómeno y han ofrecido sus propios conceptos. Algunos de ellos se recogen en el *Anexo II*.

Al analizar las definiciones formuladas por los estudiosos, se arriban a las conclusiones siguientes:

1. El turismo está compuesto por disímiles fenómenos sociales, medioambientales y económicos en constante interrelación.
2. Lo producen personas que, mediante el viaje, buscan ocupar su tiempo libre en actividades que le generen placer o recreación.
3. Los desplazamientos se efectúan en espacios geográficos distintos a la residencia de los viajeros.
4. El período de tiempo de las estancias es inferior a un año.
5. Implica establecer relaciones entre organizaciones del país emisor y el destino, así como un fuerte encadenamiento productivo entre empresas receptoras.
6. Facilita el intercambio cultural entre las comunidades de acogida y los visitantes.

Durante el desarrollo de esta investigación, se utiliza la definición propuesta por Martín (2006), debido a su carácter abarcador y valoración holística del turismo:

Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

### **1.3 Transporte turístico: conceptos, clasificaciones y empresas**

Una de las entidades proveedoras de servicios que resultan de vital importancia son las agencias transportistas. Téngase en cuenta que es debido a los cambios



tecnológicos en el sector del transporte (entre otras causas), que la realización de viajes ha pasado de ser exclusivamente para élites de poder económico a ser un fenómeno de masas.

El turismo y el transporte son inseparables, pues el transporte facilita el esparcimiento al turista. Históricamente, el desarrollo del transporte ha facilitado el incremento del turismo. El avance del transporte marítimo y ferroviario contribuyó a que el pueblo viajara no solo para satisfacer sus necesidades primarias si no para su disfrute. Todas las vías de transportación, acuáticas, terrestre, aéreas han pasado a formar parte de la explosión mundial del turismo.

Del transporte turístico existe una amplia variedad de clasificaciones, van desde la consideración de las propiedades de los diferentes medios de transporte, hasta la zona geográfica en la que son utilizados (Antón, 2010). Según Knudsen (2008), una de las más utilizadas es atendiendo al medio natural donde opera y se clasifica en:

Acuático: Navegación por mar, ríos (fluvial) y lagos (lacustre)

Aéreo: Navegación por aire.

Terrestre: Vehículos proyectados para circular en tierra.

Este criterio es el que reflejan las estadísticas del turismo internacional y fue propuesto por Naciones Unidas en 1979 y la Organización Mundial de Turismo (OMT) (Sotomayor, 2003). Este tiene dos niveles, las llamadas divisiones y las agrupaciones, tal como se muestra en la *Tabla 1*.

**Tabla 1.** Clasificación del transporte turístico según el medio natural donde operan

Divisiones	Agrupaciones
1. Aéreo	1.1 Vuelos regulares 1.2 Vuelos no regulares 1.3 Otros servicios
2. Acuático	2.1 Líneas de pasajeros y transbordadores 2.2 Cruceros 2.3 Otros



3. Terrestre	3.1 Ferrocarril
	3.2 Ómnibus y otros medios de transportes colectivos por carretera (transporte individual o colectivo)
	3.3 Vehículos de alquiler
	3.4 Otros medios de transporte terrestre

**Fuente:** Sotomayor, 2003

El transporte constituye un elemento esencial del producto turístico, representa tres cosas: el modo de llegar al destino, un medio para los desplazamientos dentro del destino visitado y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística. Cada vez más se encuentran casos de transportes, tanto dentro de un país como entre naciones diferentes, que se convierte en un producto turístico atractivo por derecho propio. El mercado más grande es el de la industria de los cruceros. Pero hay más ejemplos: los productos ferroviarios como el palacio sobre ruedas en la India, el tren azul en Sudáfrica, el *Orient Express*, entre otros (Cooper, 2007).

El tipo de transporte turístico más utilizado en el destino es el terrestre, especialmente mediante los servicios de ómnibus, renta de autos y taxis turísticos. Según Knudsen (2008), el transporte turístico terrestre puede ser definido como la “modalidad de servicio que en forma habitual y organizada se presta a visitantes, utilizando medios de transporte terrestre y tiene por objeto interconectar centros culturales y posibilitar el traslado a lugares de atractivos turísticos”. Para el mismo autor, las empresas prestatarias de este tipo de servicio son “todas aquellas dedicadas a interconectar centros de interés turístico y/o posibilitar el disfrute de atractivos turísticos utilizando vehículos terrestres de tracción a motor, para ser utilizados con fines de servicios turísticos o transporte de turistas e identificados con placas diferentes al servicio público”.

### **1.3.1 Las empresas de transporte turístico en el mundo\***

Los servicios que brindan estas empresas son similares en todo el mundo. Se basan fundamentalmente en el alquiler de automóviles con o sin conductor, así como traslados por ómnibus, recorridos de ciudad y alquiler de ómnibus y



microbuses. Algunas ofrecen, además, servicios técnicos automotores, de comunicaciones y de asistencia técnica en la vía, con cobertura nacional.

A continuación se hace una breve reseña de las dos primeras agencias líderes en el mundo en esta modalidad, con el fin de conocer como se desarrollan y llegaron a escalar los lugares más altos en los servicios de transporte turístico.

### **Hertz:**

Fundada en 1918 en Chicago, es la primera organización mundial de alquiler de coches, la más grande y con más experiencia en todo el mundo.

Está representada en los Estados Unidos y en más de 140 países del mundo. En la actualidad tiene sus oficinas centrales en Park Ridge, New Jersey, Estados Unidos y es la única empresa global. Hertz tiene tres divisiones principales: Las América, responsable de Estados Unidos, Canadá, América Latina, México, y el Caribe; Hertz International, responsable de Europa, Escandinavia, África, Medio Oriente y los estados miembros de la *Commonwealth* y Hertz Asia Pacific, responsable del área asiática del pacífico y Australasia.

Hertz ofrece una amplia variedad de modelos de reciente aparición en el mercado para alquileres a corto plazo: por días, semanas o meses, en aeropuertos, estaciones de tren, en el centro de la ciudad y en centros de negocios de las afueras, y también en zonas residenciales y de ocio. En la actualidad, los centros de reservas internacionales de Hertz gestionan aproximadamente 30 millones de reservas anuales, 68 000 cada día, alrededor de uno cada dos segundos. La Flota Mundial es de más de 600 000 autos.

Esta asociación tiene un programa llamado *Prestige Collection* (colección de prestigio) en el que los clientes pueden arrendar autos de marcas notorias como: *Volvo, Mercedes Benz, BMW, Range Rover, Lincoln LS, Jaguar y Land Rover Discovery*. Estos vehículos se encuentran ubicados fundamentalmente en oficinas de alquiler selectas de los Estados Unidos y Canadá.

### **Avis:**

---

\* La principal fuente del epígrafe la constituye Antón, 2010



Otra de las compañías líderes en servicios de transportación turística, surge en 1946 cuando Warren E. Avis abre su primera oficina de alquiler de vehículos en el aeropuerto de Willow Run en Detroit (EEUU). En 1948, la compañía pasa a denominarse Avis Rent a Car y en 1965 se expande internacionalmente creando la división de Europa, África y Oriente Medio (Avis Europa) a la que se ha incorporado recientemente el continente Asiático. Ocho años más tarde, Avis logra el liderazgo en todos estos mercados y sigue manteniendo esta posición.

A nivel mundial Avis tiene presencia en 163 países a través de sus 4.800 puntos de alquiler, realizando más de 15 millones de alquileres al año. La clave del éxito se ha basado en la visión de construir la mejor compañía y ser la de mayor crecimiento dentro del negocio del alquiler de vehículos a través de una continua inversión en su red de oficinas, tecnología de punta y lo más importante, en las personas.

El eje central del negocio para Avis son las personas: los clientes, los empleados, los proveedores, los colaboradores y el público en general. Todos sus procesos vienen marcados por dicha orientación, lo que ha permitido que en la actualidad Avis tenga en el caso de Europa acuerdos comerciales con 375 de las 500 compañías más importantes del continente, incluyendo a la mayoría de las líneas aéreas y de ferrocarril, Tour operadores, agencias de viajes, cadenas hoteleras, compañías de asistencia, leasing de vehículos, compañías de seguros y empresas.

Cuenta a nivel mundial con el sistema informatizado de gestión de reservas y alquileres tecnológicamente más avanzado dentro del sector de alquiler de vehículos.

### **1.3.2 El caso Cuba**

Por el desarrollo que iba teniendo la actividad transportista en el turismo, se evaluó la necesidad de crear una infraestructura que respondiera a la demanda existente, constituyéndose en 1981 la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR, que la integraban las actividades de taxi, renta y ómnibus.



Por su parte, el Grupo CUBANACÁN decidió crear su propia estructura transportista en el año 1987 la Gerencia de Transporte CUBANACÁN y no es hasta el año 1994, que se constituye oficialmente VERACUBA S. A.

Con el proceso inmediato de reestructuración del Sistema del Turismo se autoriza la extinción de diez sociedades mercantiles pertenecientes a este sistema, entre ellas las sociedades mercantiles Compañía de Transporte VERACUBA S.A. y la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. donde los bienes, derechos, recursos y obligaciones que adquirieron ambas empresas pasaron a fusionarse en una sola empresa denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. Luego de la creación de este grupo para el desarrollo de su labor se crean sus grupos de trabajo a lo largo del territorio nacional integrado por una OSDE y quince sucursales, iniciando sus operaciones en el año 2004.

El Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, ofrece el servicio de renta de autos, mediante su red nacional de más de 200 oficinas de renta que tiene una moderna flota que supera los 7 000 vehículos, alrededor de 10 modelos diferentes de autos en varias categorías (económico, medio, medio-alto, lujo, minivan, van), con posibilidades de recogida y entrega en las principales ciudades, aeropuertos y destinos turísticos de la isla, distribuidos en los servicios que ofrece y bajo sus prestigiosas marcas comerciales: Havanautos y Cubacar. Agrupa la flota y servicios de REX y de las antiguas empresas MICAR, Palco Car, Havanautos, y Cubacar, integradas en la Empresas Territoriales de Renta de TRANSTUR. Todas estas rentadoras tienen entre 25 y 10 años de experiencia y profesionalidad en las actividades de transportes terrestres y especializados en la transportación turística (Rodríguez, 2009).

TRANSTUR S.A. promete, según su misión “garantizar la transportación turística por toda Cuba en modernos y confortables ómnibus, taxis y autos rentados, así como asistencia técnica y de comunicaciones, con la profesionalidad que aseguran más de veinte años de liderazgo del sector.” Pretende, según visión, “ser la compañía transportista, de asistencia técnica y comunicaciones para el turismo en Cuba, con estándares de calidad homologados internacionalmente.”



#### **1.4 Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano: antecedentes, características y actualidad**

Las empresas cubanas en la actualidad trabajan en busca de lograr una gestión cada vez más eficiente y eficaz en su organización, con el aumento de la calidad de sus procesos, así como de los productos y servicios que brinde, con un alto control de los recursos financieros y materiales, persiguiendo siempre una elevada satisfacción del cliente con el menor costo posible para convertirse en competitiva. Para ello basan la gestión organizativa en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado Cubano como el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo central de gestionar la empresa con un incremento al máximo de la eficiencia, eficacia y competitividad (Carrazana, 2010).

La irrupción del PE en el Sistema de Dirección Empresarial Cubano se remonta a 1998, cuando, a partir de la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (desde 1987) e impulsado por los planteamientos realizados en el V Congreso del PCC, se elaboraron las primeras propuestas de sus Bases. Este documento fue estudiado y debatido por especialistas de diferentes ramas, así como por directores y funcionarios de varias empresas y ministerios. Como resultado, quedó elaborado el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley # 187/98 (Carrazana, 2010).

En estas Bases se definen las tres condiciones básicas, que deben estar certificadas por los ministerios ramales, para que la empresa pueda comenzar el proceso:

- 1) Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- 2) Existencia de mercado para vender las producciones.
- 3) Garantía de los aseguramientos necesarios a la producción.

Posteriormente, en el año 2007, se aprueba y se pone en vigor una nueva disposición jurídica normativa (Decreto Ley 252) que enriquece, en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Perfeccionamiento Empresarial. En ella se establece que el PE tiene como objetivo garantizar la



implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubanos, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007).

Nueve son las etapas o pasos a seguir en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- 1) Preparación del personal
- 2) Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.
- 3) Aprobación del diagnóstico inicial de la empresa
- 4) Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial
- 5) Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.
- 6) Comprobación por la Secretaria Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
- 7) Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.
- 8) Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.
- 9) Mejora continua del sistema.

El Sistema de Dirección y Gestión se sustenta en 25 principios (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2007):

1. El Diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país.
2. La combinación adecuada, armónica y oportuna de las decisiones tomadas centralmente por el Gobierno, con aquellas que se delegan a la empresa.



3. La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía.
4. No existen problemas sin solución en las entidades que aplican el sistema.
5. Responder a los intereses de la sociedad de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad; el ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser contribuido prioritariamente al Estado.
6. El Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores.
7. Que cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseñe su estructura y sistemas organizativos.
8. Que no se trasladen estructuras, ni sistemas de una empresa a otra.
9. Que la empresa es un sistema, constituido por varios sistemas a su vez, que deben actuar como un todo integrado.
10. Que las empresas deberán evaluar permanentemente los resultados alcanzados.
11. Que cada empresa debe lograr consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
12. La idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa.
13. Los trabajadores perteneciente al Sistema Empresarial que aplican el Perfeccionamiento, devengan salarios sobre la base del Principio Socialista: “De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, vinculando para ello su salario a los resultados.
14. Se premian los resultados y no los esfuerzos.
15. Se aplican métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones.
16. Se propende al fortalecimiento de las relaciones entre la Administración, el Partido, el Sindicato y la Unión de Jóvenes Comunistas de la empresa.
17. El desempeño por los Cuadros de Dirección de un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión.



18. El importante papel que debe jugar la organización sindical en aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
19. Los trabajadores tienen una activa participación. El perfeccionamiento debe convertirse en el sistema de la participación.
20. La atención al hombre y su motivación constituye elementos fundamentales que sustentan el sistema.
21. La planificación empresarial, es una herramienta fundamental de la dirección de la empresa.
22. Las utilidades, después de impuesto, pertenecen totalmente al Estado Cubano.
23. La gestión de la innovación tecnológica, y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia.
24. Las Empresas tienen su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno.
25. Las entidades que implantan el sistema, deberán ser ejemplos del cumplimiento y conocimiento de la Legalidad Socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Al aplicar el SDG, cada empresa se estudiará todos los sistemas que lo componen (Consejo de Ministros, 2007; Carrazana, 2010):

- 1) **Sistema de Organización General:** este sistema es el que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.
- 2) **Sistema de Métodos y Estilos de Dirección:** este sistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial, a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y de estar despojados del burocratismo.



- 3) **Sistema de Atención al Hombre:** en este sistema son descritos un conjunto de tareas medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador, con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.
- 4) **Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios:** la función principal de este sistema es la producción de bienes y servicios, todos los demás sistemas propician y le dan sentido social a este.
- 5) **Sistema de Gestión de la Calidad:** en este sistema se toman las medidas, a fin de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. La calidad del producto o el servicio es una necesidad insoslayable para toda la organización que requiera elevar su eficiencia y ser competitiva. La gestión de la calidad esta presente en todo el proceso de producción de bienes o servicios.
- 6) **Sistema de Gestión del Capital Humano:** garantizar que el flujo de personal: Selección, Formación, Desempeño, Compensación y Promoción cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de trabajadores para cada tipo de competencia. Va encaminado a dos objetivos fundamentales, uno de carácter económico y otro de carácter social. Desde el punto de vista económico va encaminado a obtener el máximo de productividad, es decir lograr que el obrero en una unidad de tiempo elabore el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física mental. Desde el punto de vista social, va dirigido a contribuir a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Se define, el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, que permiten materializar la política laboral integrada como un elemento importante de la gestión de las empresas con la visión del hombre como elemento fundamental dentro de la misma.



- 7) **Sistema de Gestión Ambiental:** este sistema consiste en prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos de trabajo generan, a través de la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental que contribuya al mejoramiento continuo, garantizando el desarrollo sostenible de la organización y cumpliendo con la legislación y reglamentación ambiental aplicable.
- 8) **Sistema de Gestión de la Innovación:** consiste en solucionar las necesidades de la empresa que requieran de la ciencia y la innovación tecnológica, identificadas a largo, mediano y corto plazo, a partir de las prioridades establecidas, los recursos existentes, y bajo el principio de la eficiencia, la calidad y la oportunidad.
- 9) **Sistema de Planificación:** este sistema contempla de forma integral los aspectos económicos, técnicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales con el máximo de eficiencia y racionalidad.
- 10) **Sistema de Contratación Económica:** este sistema describe como se encuentra distribuida la organización de la contratación económica en la empresa.
- 11) **Sistema de Contabilidad:** la contabilidad registra clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones que acontecen en la organización económica y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo de la entidad.
- 12) **Sistema de Control Interno:** el sistema de control Interno esta diseñado para proteger sus recursos contra el despilfarro, fraude o el uso ineficiente de los mismos, asegurar la exactitud y confiabilidad de las informaciones contables y financieras y asegurar el cumplimiento de las distintas funciones que se desempeñan en la Entidad.
- 13) **Sistema de Relaciones Financieras:** este sistema describe el sistema tributario al cual está incorporada la entidad.



- 14) **Sistema de Costos:** el costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes y servicios es de singular importancia, dado que, no es solo necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con la que se logran dichos resultados.
- 15) **Sistema de Precios:** este sistema describe como es la formación de precios en la empresa y como son calculados los mismos.
- 16) **Sistema Informativo:** este sistema describe como es el flujo de información dentro de la empresa entre las diferentes áreas y de estas con el medio externo a la empresa.
- 17) **Sistema de Mercadotecnia:** describe esencialmente las actividades que se realizan para que la empresa responda con eficiencia a las necesidades del mercado y ajustar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.
- 18) **Sistema de Comunicación Empresarial:** la comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

De manera general, estas son las principales características que posee el SDG. A los efectos de la presente tesis, el Sistema de Organización General es el que mayor atención recibirá durante el desarrollo de la investigación.

### **1.5 Análisis comparativo de los procedimientos, metodologías y pasos para el diseño del Sistema de Organización General.**

Al revisar la bibliografía es apreciable que los términos estructura organizacional, diseño organizativo y organización general, son tratados como equivalentes. Intensa y prolífica es la literatura que aborda esta disciplina. Así, se pueden encontrar similares definiciones de distintos autores que, de manera particular, conceptualizan los términos empleados (*Anexo III*).



Después de un análisis de los diferentes conceptos y definiciones de los autores consultados, y adoptando los criterios más aceptados, se puede afirmar que *elaborar el Sistema de Organización General es el proceso mediante el cual se diseñan y formalizan los puestos de trabajo y las unidades estructurales de una organización, según el tamaño que posee, las características del entorno donde se inserta y las necesidades de su estrategia. Implica la identificación, división, coordinación y formalización del desempeño de cada posición individual y órgano estructural, así como la distribución de poder para la toma de decisiones y el monitoreo continuo del sistema resultante. Todos estos factores y elementos se hallan relacionados sistémicamente y se comportan como un todo orgánico.*

Para Hall (s/a) las estructuras organizacionales sirven tres funciones:

Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, las influencias de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa, Por último las estructuras son ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen (poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones – la estructura es la arena para las acciones organizacionales.

Asimismo, Mesa y col. (s/a), aludiendo a Mintzberg, señalan que la estructura organizacional se compone de varios “flujos”:

1. **Flujo de autoridad formal.** Se expresa como hemos dicho en el organigrama, pero este no refleja todas las relaciones de poder y comunicación informal existentes.
2. **Flujo regulado de trabajo.** Indica como se ejecuta el flujo de trabajo a través de las diferentes operaciones o actividades.
3. **Flujo de comunicación informal.** Encierra las comunicaciones no oficiales que se producen como resultado de la interacción de las



personas dentro de la organización y los centros de poder no oficial existentes. Su representación es similar a la de un sociograma.

4. **Flujo o constelaciones de trabajo.** Refleja como en el proceso de trabajo se crean determinados conjuntos en función de la labor que se ejecuta no de la jerarquía.
5. **Flujo de decisiones temporales “Ad Hoc”.** Existen temporalmente para dar respuesta a un problema y en ellas intervienen personas integrantes de diferentes áreas.

Los mismos autores agregan que “algunos consideran que la estructura es sólo reflejo de la realidad representada, un concepto abstracto que nadie ha visto jamás, pues como expresión de esos flujos está en constante movimiento y evolución.” (Mesa y col., s/a)

Por otro lado, Strategor (1995), en coincidencia con Mintzberg (1988), Menguzzato y Renau (1996), Robbins (1998), Stoner (2007), Mesa y col. (s/a) y Hall (s/a); afirma que son tres las características fundamentales que poseen las estructuras organizativas:

1. **Especialización:** grado de división del trabajo en la empresa.
2. **Coordinación:** formas de colaboración entre las unidades organizativas.
3. **Formalización** (este atributo de la estructura organizacional se aborda intencionalmente más adelante)

Consecuente con los propósitos de la investigación y ultimando el análisis de los criterios incluidos en las definiciones de los especialistas, se adopta la definición ofrecida por el Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007), al referirse al sistema de organización general como aquel que “define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.”

Muchas de los especialistas consultados proponen, igualmente, varios procedimientos y metodologías para el diseño del Sistema de Organización General (*Anexo IV y V*).



Es apreciable que, aunque en esencia coinciden, existe desacuerdo en el orden y cantidad de etapas que se proponen para el diseño del Sistema de Organización General. De una primera observación puede deducirse que los enfoques empleados se determinan por las diferentes visiones y esquemas conceptuales que poseen sus autores. No resulta, pues, tarea fácil sintetizar y establecer en un orden coherente las proposiciones de los expertos consultados; más aún cuando prima la dispersión y poca estructuración de las ideas de algunos de ellos. A continuación se comentan los aspectos relevantes, devenidos del estudio de estas metodologías.

Casi todos los expertos consultados coinciden en ubicar la *identificación y especialización de tareas* como primer paso para el diseño de un Sistema de Organización General. Este término será aceptado por el autor como el grado de división del trabajo (Mintzberg, 1988; Strategor, 1995; Menguzzato y Renau, 1996; Robbins, 1998; Borrego, 2006; Stoner, 2007; Koontz y Wehrich, 2008; Mesa y col., s/a; Hall, s/a). En consecuencia, se puede apreciar que más del 85% de los especialistas consideran este criterio, de una forma u otra, como el punto de partida para el diseño organizativo.

Llegado a este punto, es necesario aclarar algunas cuestiones sobre el término *formalización*. La *formalización* se refiere al grado de precisión en la definición de las funciones, relaciones y delimitación de poder (Strategor, 1995; Menguzzato y Renau, 1996; Mesa y col., s/a). Sin embargo, algunos autores le otorgan a este atributo de la estructura organizacional un alcance más limitado que el definido por los autores citados. Así, por ejemplo, Mintzberg (1988) y Robbins (1998) solo le atribuyen a esta característica el grado de estandarización de los puestos de trabajo, excluyendo, al menos explícitamente, la distribución de poder y de relaciones. Ellos definen una etapa independiente para tratar esta última cuestión, denominada *centralización y descentralización*. Asimismo, autores como Drucker (2005), De la Rocha (2007), el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (2007) y Koontz y Wehrich (2008) establecen pasos específicos para analizar la autoridad y relaciones. En este sentido, el autor de la presente investigación



prefiere adoptar el concepto aportado por este último grupo de expertos, debido a su simplicidad y coherencia con los objetivos de este estudio. Por tanto, la *formalización* será aceptada aquí como aquella que delimita el grado de estandarización de los puestos de trabajo.

Después de identificadas, clasificadas y agrupadas las tareas en puestos de trabajo, es apreciable las posiciones contrapuestas encontradas entre los especialistas, respecto al camino a seguir. Aunque todos los autores coinciden en que en momento dado debe procederse a la *departamentalización*, entendida de manera general como al agrupamiento de los puestos de trabajo en unidades estructurales (Koontz y Wehrich, 2008; Robbins, 1998; Borrego, 2006; Stoner, 2007), prima la dicotomía entre si debe realizarse primero o no que la *formalización*. Solamente Mintzberg (1988) y Drucker (2005) defienden la posición de proceder primero con la *formalización* y después con la *departamentalización*, cuyos criterios son considerados por el autor de esta tesis como de mayor lógica y adecuación a los propósitos de la investigación. Fundamentalmente, bajo el argumento de que el proceso de *departamentalización* – respetando las consideraciones de los entendidos en la disciplina - no tiene sentido sin haber identificado antes las funciones, normas y reglas de comportamiento de los miembros que componen las unidades estructurales. Además, las observaciones de Mintzberg (1988) y Drucker (2005) poseen una importancia vital, pues el primero es el experto más respetado en materia de diseño organizacional, mientras que el último es el más prestigioso especialista en ciencias de la dirección que, aún después de fallecido, sigue siendo reverenciado.

Aunque algunos no lo mencionan explícitamente en sus metodologías, todos los autores aseveran que debe garantizarse la *coordinación* de todo el sistema. Mintzberg (1991), señala que existen seis mecanismos básicos de coordinación: *adaptación mutua, supervisión directa, estandarización del trabajo, estandarización de los resultados, estandarización de las habilidades y estandarización de las normas*. Además, pueden dispersarse entre varios pasos de un procedimiento y no exclusivamente en uno, como efectivamente hacen la mitad de los especialistas



estudiados. A consideración del autor del presente trabajo investigativo, estos mecanismos de coordinación pueden aplicarse no solo a los puestos de trabajo, sino también a las unidades estructurales en aras de lograr un efectivo engranaje relacional entre ellas. En este sentido, solo el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (2007) propone la determinación de las funciones específicas de la entidad y de sus subdivisiones estructurales, lo que puede ser denominado *estandarización de las unidades estructurales*. No obstante, se considera correcto en esta investigación que la *estandarización de las unidades estructurales* – entendida como la formalización de las funciones y relaciones de las unidades estructurales como instrumento básico de coordinación – es el criterio posterior a la *departamentalización*.

Una vez formalizado el comportamiento de las unidades estructurales que componen la organización, el 75% de los autores consultados coinciden – aunque bajo distintos nombres – en proceder con el análisis de la *distribución de autoridad*. Si excluimos todos los pasos de los especialistas, relacionados con la *identificación y especialización de tareas*, la *formalización*, la *departamentalización*, la *estandarización de las unidades estructurales* y la *distribución de poder*; queda un criterio importante para culminar con éxito el diseño organizativo. Se refiere al *ajuste del diseño a la situación* (Mintzberg, 1988), al *monitoreo permanente de la organización* (Borrego, 2006) o al *control la efectividad de las estructuras organizacionales y su ajuste a las necesidades organizacionales* (Stoner, 2007). Estas propuestas están muy relacionadas y podrían denominarse *control y ajuste del diseño organizativo*, como mecanismo de control del sistema. Ahora bien, este ajuste se realiza en base al estado actual o cambio de los denominados factores situacionales, que son los determinantes últimos del diseño. Ellos son el *tamaño de la organización*, la *estrategia* que adopta y el *entorno* donde se encuentra, entre otras (Mintzberg, 1988; Strategor, 1995; Menguzzato y Renau, 1996; Robbins, 1998; Mesa y col., s/a; Hall, s/a); pero, a efectos de esta investigación solo se tomarán en cuenta estos tres factores situacionales.



La secuencia de pasos descrita será la guía para elaborar el Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico. Es necesario señalar que se tomarán en cuenta estos criterios, aunque no determinarán el diseño del procedimiento puesto que, a consideración del autor los pasos más aceptados hasta ahora pueden:

- ▲ Denominarse de forma diferente y más adecuada.
- ▲ Especificarse mejor en su desarrollo.
- ▲ Integrarse en fases más abarcadoras.
- ▲ Añadírase otros pasos pasados por alto por los diferentes autores.
- ▲ Lograr mayor coordinación y coherencia en su secuencia.

Para la elaboración del procedimiento que se propone y aplica en los próximos capítulos se han tenido en consideración estas desavenencias. Por ello, como se verá más adelante, los criterios más aceptados se verán solapados y dispersos entre los pasos del nuevo procedimiento, aunque respetando y adoptando los juicios de los expertos más reconocidos en la disciplina.

### **1.6 Valoración del estado actual del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico de Villa Clara**

En Villa Clara operan dos entidades de transporte turístico: TRANSGAVIOTA, perteneciente al Grupo Empresarial GAVIOTA S.A. – de la cual no se ha podido obtener información para el desarrollo de la presente investigación – brinda sus servicios esencialmente en el destino turístico Cayos de Villa Clara y además, la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. Esta última, objeto de estudio de la presente tesis.

Con el propósito de analizar el estado actual del Sistema de Organización General, seriamente afectado tras la fusión de la Compañía de Transporte VERACUBA S.A. y la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A., se efectuó una investigación por parte de algunos directivos y trabajadores de la Sucursal que identificó las siguientes problemáticas (Sucursal TRANSTUR Villa Clara, 2010):



1. El principio de integralidad entre los subsistemas que componen el Sistema de Organización General no se cumple totalmente.
2. Existen problemas de coordinación en las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las diferentes áreas estructurales.
3. No se ha realizado una adecuada delimitación entre responsabilidad y autoridad en el diseño de los puestos de trabajo.
4. El Sistema de Organización General actual es el resultado de un proceso que no incluyó la participación de la mayoría de los trabajadores.
5. El Sistema de Organización General actual o se adecua a las condiciones de una empresa en Perfeccionamiento Empresarial.
6. La estructura organizativa actual no responde a todos los requisitos necesarios para el eficiente desempeño empresarial.
7. El Manual de Procedimientos no se encuentra actualizado.
8. Existen dificultades en la ejecución de los procesos fundamentales para la prestación de servicios.
9. Se producen ineficiencias operacionales en las actividades que ejecutan las Unidades Empresariales de Base.
10. Existen funciones, autorizadas para las empresas en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, que no se ejecutan en la empresa.
11. El diseño y despliegue de las estrategias empresariales contiene ineficiencias que influyen en el logro de la efectividad organizacional.
12. Existen disposiciones exteriores que frenan el despliegue de las estrategias empresariales y la aplicación de las funciones autorizadas.

La presente investigación pretende solucionar estas deficiencias detectadas que, probablemente, son ocasionadas por la inexistencia de una metodología efectiva para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico.

### **1.7 Conclusiones del capítulo**

Como resultado del análisis bibliográfico devienen las siguientes conclusiones:



1. Los resultados de la investigación bibliográfica analizada y los criterios de los expertos consultados coinciden en señalar que el turismo es un factor medular para el progreso económico, social y cultural de las naciones, del cual Cuba no ha estado exenta.
2. El transporte turístico juega un rol vital en el desarrollo del turismo. Gracias a los avances tecnológicos en esta esfera el turismo, en sus inicios un privilegio elitista, se transformó en una actividad accesible a las masas. El transporte turístico representa el modo de llegar al destino, un medio de desplazamiento y, en ocasiones, el propio atractivo turístico.
3. El SDG constituye un arma imprescindible para la optimización de la eficiencia, eficacia y competitividad. Este instrumento de dirección, en base a las características inherentes a las empresas que lo aplican, permite el emprendimiento de las transformaciones que sean necesarias para lograr la efectividad gerencial.
4. Aunque es apreciable la polémica entre los expertos sobre el orden y contenido de los pasos a seguir para diseñar el Sistema de Organización General, el autor concluye que la siguiente secuencia de pasos constituye el criterio más aceptado: (1) *identificación y especialización de tareas*; (2) *formalización*; (3) *departamentalización*; (4) *estandarización de las unidades estructurales*; (5) *distribución de poder*; (6) *control y ajuste del diseño*.
5. Al consultar la bibliografía especializada, es apreciable la inexistencia de una metodología o procedimiento adecuado para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico. Esto ha ocasionado serias deficiencias organizativas en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, como la falta de integración y coordinación entre las áreas administrativas, la definición inexacta de las funciones y atribuciones de los directivos y empleados, así como la inadecuación de la actual estructura organizacional a los requisitos del SDG; entre otras.



## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL EN ENTIDADES DE TRANSPORTE TURÍSTICO**

### **2.1 Introducción**

Las conclusiones devenidas del marco teórico – referencial, desarrollado en el capítulo anterior, constituyen los argumentos que, basados en el análisis de la literatura especializada y la experiencia práctica, sustentan el desarrollo de este capítulo. El **propósito** de este apartado es complejo: elaborar un procedimiento, científicamente fundamentado, para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico. La propuesta se respalda sobre la base de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de entidades transportistas para el turismo, reconocidas en el estado del arte de la disciplina, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y excluyendo las insuficiencias detectadas. Se abren pues, las puertas a las proposiciones del autor.

### **2.2 Premisas para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico**

Si se desea efectuar una estructuración organizacional efectiva, toda metodología o procedimiento encaminado a lograr este propósito debe cumplir una serie de principios ineludibles:

1. El Sistema de Organización General debe ser diseñado con la rigurosidad científica necesaria.
2. Se debe garantizar la coordinación del sistema mediante mecanismos de colaboración efectivos dentro y entre las unidades estructurales.
3. Todas las funciones y atribuciones de los empleados y directivos, así como las relaciones que se establecen entre las unidades estructurales deben estar adecuadamente delimitadas y formalizadas.
4. Debe procederse a una demarcación exacta entre responsabilidad y autoridad.
5. El principio de unidad de mando debe respetarse cabalmente, garantizando que los empleados y directivos respondan por su actuación ante un sólo jefe.



6. Tanto el proceso como el resultado final de diseño del Sistema de Organización General deben incluir la participación de todos los trabajadores.
  7. El Sistema de Organización General resultante debe adecuarse, en particular, a las características de una entidad de transporte turístico.
  8. Todas las partes del Sistema de Organización General deben actuar como un todo integrado, sobre la base de garantizar el enfoque holístico del sistema.
  9. Tanto el proceso como el resultado final del diseño organizativo deben ser lo suficientemente flexibles como para ser monitoreados constantemente y adaptados a los cambios del entorno.
  10. Ni el proceso ni el resultado final del diseño organizativo pueden entrar en contradicción con los principios y normas del Sistema de Dirección y Gestión.
- Estas breves, pero significativas reglas, son garantías para lograr la calidad requerida para el diseño de un Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, que contribuya al logro de la efectividad gerencial en este tipo de entidades.

### **2.3 Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico**

Como se abordó en el Capítulo anterior, elaborar un procedimiento para el diseño organizacional, sobre la base de las propuestas de los expertos, es un propósito nada fácil de consumar. Aunque los procedimientos consultados poseen relativamente pocos pasos o fases para implementarlos, existen una marcada dispersión teórica sobre cuáles deben preceder o secundar a otros. Añádasele que, aunque la denominación de algunos pasos son similares, muchas veces no implican el mismo proceder.

Al concluir el Capítulo I, se evidenció que, aunque existe una polémica entre los expertos sobre el orden y contenido de los pasos a seguir para diseñar el Sistema de Organización General, los criterios más aceptados son: (1) *identificación y especialización de tareas*; (2) *formalización*; (3) *departamentalización*; (4) *estandarización de las unidades estructurales*; (5) *distribución de poder*; (6) *control y ajuste del diseño organizativo*.



Sobre la base de estos criterios, aunque con distintas denominaciones, y añadiéndole otros de conveniencia para los objetivos de la investigación y las características propias de una entidad de transporte turístico, se propone un Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico (*Figura 1*). Como puede observarse, existen puntos en común en el procedimiento propuesto y las conclusiones más aceptadas por los expertos. El procedimiento respeta íntegramente los principios enunciados en el Decreto-Ley 252 sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión; a saber: coordinación, delimitación entre responsabilidad y autoridad, unidad de mando, integralidad, participación y está adecuado a las características de una organización en particular (contextualización).

Asimismo, el autor pretende que el procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico diseñado cumpla con una serie de requisitos adicionales que garantizarán la eficacia en su aplicación: enfoque holístico y sistémico, racionalidad, rigurosidad científica, comprensibilidad, coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión, conveniencia de cada uno de los pasos; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones.

Todas las premisas, principios y requisitos mencionados anteriormente debieron ser puestos a consideración de varios expertos que en diferentes ocasiones causaron la modificación parcial o total de algunos pasos propuestos en el primer borrador. Esto, lejos de desmeritarlo, es un fundamento sólido para afirmar que el procedimiento está diseñado con una profunda concepción de mejora continua y con un rigor que le amerita la integración de varios enfoques de expertos, especialistas, directivos y trabajadores familiarizados con el diseño organizativo. La aplicación audaz del procedimiento garantizará la efectividad del Sistema de Organización General de la entidad transportista, y con ello contribuirá al éxito organizacional.

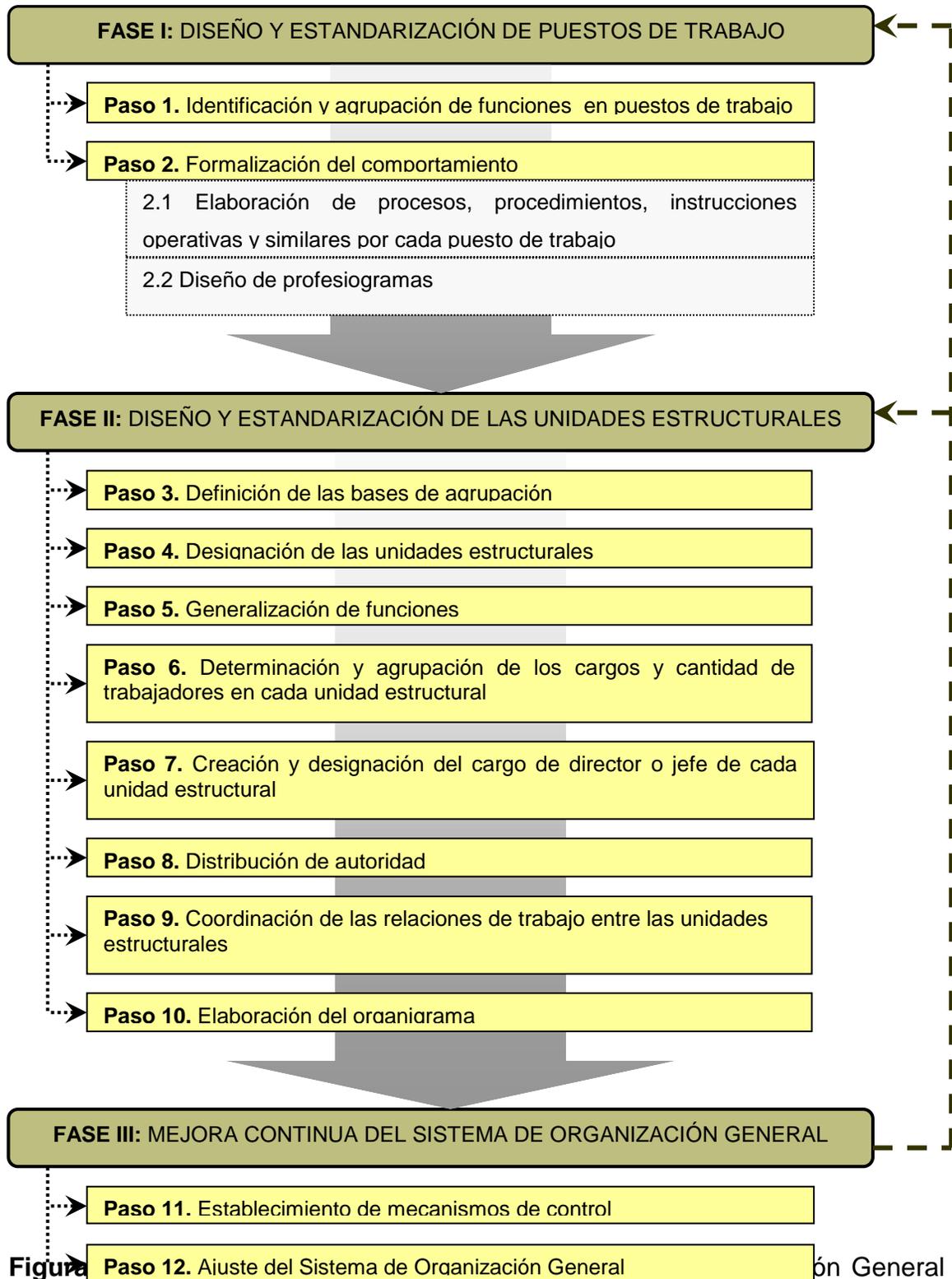


Figura 2.1. Organización General en Entidades de Transporte Turístico

Fuente: Elaborado por el autor

**FASE I: DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**



Esta es la fase donde se desglosa la entidad de transporte turístico. Constituye el punto de partida que define los cimientos del diseño organizativo y responde a las preguntas:

- ▲ ¿Cuáles serán las funciones fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales? ¿Cómo se clasificarán y agruparán de manera coherente en puestos de trabajo?
- ▲ ¿Cuáles serán los procesos, normas, procedimientos y similares a cumplir en cada puesto de trabajo?
- ▲ ¿Cómo debe elaborarse el perfil del cargo? ¿Qué se debe hacer en el puesto de trabajo? ¿Cómo debe hacerse? ¿Por qué debe hacerse?

Paso 1. Identificación y agrupación de funciones en puestos de trabajo: en este momento se debe determinar con exactitud la cantidad y contenido de las funciones individuales que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Se clasifican sobre una base común y agrupan de manera lógica, cómoda y eficiente en puestos de trabajo independientes, según convenga a la entidad.

### Paso 2. Formalización del comportamiento

En este paso se elabora el marco formal que es necesario cumplir para el desempeño efectivo dentro de un cargo determinado, y se expresa en documentos empresariales que describen los puestos de trabajo. De su realización deviene el establecimiento de mecanismos básicos de coordinación como son la estandarización del trabajo, de los resultados, de las habilidades y de las normas (Mintzberg, 1988). Su resultado es la delimitación exacta de lo que se debe o no se puede hacer, desde cada puesto de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados.

2.1 Elaboración de procesos, procedimientos, instrucciones operativas y similares por cada puesto de trabajo: se deben precisar los requisitos, habilidades, reglas, reglamentos, procedimientos y similares que requiere cada puesto de trabajo para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. La realización de este



paso constituye un mecanismo esencial de coordinación que determina el nivel de formalización de cada cargo.

2.2 Diseño de profesiogramas: se describe en un documento formal el perfil de cada puesto de trabajo. Al elaborar un profesiograma se definirán:

- ✦ Requisitos de calificación, capacidad, habilidad, competencias profesionales, físicos y de personalidad para el adecuado desempeño del cargo; así como las responsabilidades y obligaciones que le son inherentes.
- ✦ Contenido del puesto de trabajo, o sea, funciones, tareas o actividades fundamentales que deberá realizar su poseedor.
- ✦ Condiciones físicas, mentales y ambientales; así como los riesgos más comunes y el régimen de trabajo-descanso prevaleciente para cada cargo.

### **FASE II: DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES**

Una vez que se ha culminado la dimensión individual del Sistema de Organización General, se construyen las divisiones estructurales que completarán la estructura y jerarquía organizacional. Los pasos que se detallarán a continuación deben estar en estricta correspondencia con el diseño de posiciones individuales establecido en la fase anterior. En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ✦ ¿Sobre qué bases se agruparán los puestos de trabajos en unidades estructurales?
- ✦ ¿Cómo se denominarán las unidades estructurales?
- ✦ ¿Cuáles son las funciones que debe ejecutar cada unidad estructural para garantizar su desempeño eficiente y eficaz?
- ✦ ¿Cuántos cargos y trabajadores deben integrar cada unidad estructural?
- ✦ ¿Quién será el director o jefe de cada unidad estructural? ¿Cuál debe ser el tramo de control adecuado?
- ✦ ¿Cuánta autoridad para tomar decisiones debe ser delegada desde los directivos de alto nivel hasta los empleados de más bajo nivel?
- ✦ ¿Cómo debe fluir la información en las relaciones de trabajo que se generen entre las unidades estructurales?
- ✦ ¿Qué tipo de organigrama se elaborará? ¿Cómo hacerlo?



Paso 3. Definición de las bases de agrupación: es bien reconocido que las bases sobre las que se procede a la departamentalización pueden ser *por funciones, por productos, por área geográfica, por proceso, por mercado, por tiempo o por habilidades requeridas* (Mintzberg, 1988; Strategor, 1995; Menguzzato y Renau, 1996; Robbins, 1998; Mesa y col., s/a). Una de ellas, o quizás una combinación adecuada, debe ser seleccionada para crear las divisiones estructurales de la entidad de transporte turístico.

Paso 4. Designación de las unidades estructurales: es la determinación y nombramiento de las divisiones estructurales que decidan crearse en la entidad.

Paso 5. Generalización de funciones: una vez designadas, debe procederse a definir las funciones de cada unidad y expresarlas de manera formal en documentos de la entidad. Este constituye un mecanismo de coordinación y formalización del desempeño de vital importancia, puesto que especifica el contenido de trabajo de cada dirección, área, unidad empresarial de base o departamento que se establezca.

Paso 6. Determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural: en coherencia con las bases de agrupación y funciones de las divisiones estructurales, se definen los puestos de trabajo que se concentrarán en cada una de ellas. Complementariamente, debe calcularse la cantidad de empleados necesarios para acometer las funciones o tareas de cada cargo y unidad estructural. Se recomienda el procedimiento establecido en la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Paso 7. Creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural: después de procederse a la agrupación de puestos de trabajo en unidades estructurales, debe nombrarse la máxima autoridad de cada una de ellas. En este paso es fundamental la determinación del tramo de control, o sea, la identificación de la cantidad de subordinados que un cuadro puede dirigir eficazmente. Este asunto es de vital importancia, pues el tramo de control influye de manera significativa en el número de niveles y directivos que tendrá la organización.



Paso 8. Distribución de autoridad: se realiza mediante la concesión de las atribuciones desde la alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. Su resultado final es la delimitación del nivel de centralización, o sea, el grado de concentración en la toma de decisiones. En este sentido, se deben evitar los extremos: por una parte, el excesivo centralismo que socava la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones; mientras, por otro lado, una política de *laissez faire* (dejar hacer) en todos los asuntos estratégicos de la entidad, pueda ocasionar la irresponsabilidad y la anarquía interna.

Paso 9. Coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales: otro instrumento de coordinación es la determinación del flujo informativo que se genere entre las divisiones. En este paso debe establecerse formalmente el cauce que debe tomar la información para facilitar el engranaje entre las direcciones, áreas, unidades empresariales de base o departamentos que se funden.

Paso 10. Elaboración del organigrama: es el resultado final de esta fase y constituye la representación gráfica de la jerarquía organizacional. Debe determinarse el tipo de organigrama que se elaborará, según su *finalidad, naturaleza, contenido, ámbito y representación o disposición gráfica (Anexo VI)*. A la hora de dibujar la estructura organizativa deben tenerse en cuenta algunas recomendaciones (Ecured, 2010):

1. Las casillas deben ser rectangulares.
2. Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
3. Las unidades de asesoría se representan en el mismo nivel jerárquico que los asesorados.
4. Las líneas entre unidades o estructura de un mismo nivel son siempre horizontales.
5. Se debe delimitar con precisión las unidades o dependencias.
6. Señalar las relaciones existentes.
7. Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.



### **FASE III: MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

La labor del diseñador no termina aun cuando se hayan aplicado con eficacia los pasos anteriores. Al igual que toda estrategia, el Sistema de Organización General debe ser constantemente controlado y modificado según las deficiencias encontradas, o según los cambios que se manifiesten en su situación. En consecuencia, la última fase del procedimiento señala la necesidad del perfeccionamiento incesante de la estructura organizacional. Se debe responder a:

- ▲ ¿Qué instrumentos o mecanismos de control establecer para garantizar el monitoreo constante del Sistema de Organización General?
- ▲ ¿Cómo modificar el Sistema de Organización General en coherencia con los cambios de los factores situacionales?

Paso 11. Establecimiento de mecanismos de control: los instrumentos de control y evaluación son los factores claves para realizar el seguimiento de la evolución del diseño organizativo y efectuar los cambios oportunos. Incluye el análisis periódico de la factibilidad del Sistema de Organización General para la consecución de los objetivos organizacionales que, a su vez revela si el tiempo, los recursos humanos, materiales y financieros utilizados en el actual diseño organizativo están siendo o no desperdiciados. Puede adoptar la forma de reuniones, informes, rendiciones de cuenta y otras herramientas de recopilación de información tales como entrevistas, cuestionarios y guías de observación. Se insiste en el carácter formal y permanente de esta etapa, pues de ella depende en gran medida la eficacia del Sistema de Organización General en la corrección de deficiencias en el momento indicado.

Paso 12. Ajuste del Sistema de Organización General: los resultados y datos, devenidas de la aplicación de los mecanismos de control y retroalimentación, constituyen la materia prima esencial sobre la cual se modificará o rediseñará el Sistema de Organización General. Tal como se explicó en el capítulo anterior, esta información puede ser agrupada en tres factores situacionales principales que determinan el resultado final del diseño organizativo: *tamaño*, *entorno* y *estrategia*. Cualquier cambio en estos, ocasionará inevitablemente una modificación del sistema y a su vez, su mejora continua.



## 2.5 Conclusiones del segundo capítulo

Después de formulado el nuevo procedimiento se destacan las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento que se propone para el diseño organizativo en entidades transportistas para el turismo, se ha fundamentado sobre el nivel científico de los criterios y concepciones los expertos más reconocidos en la disciplina. A pesar de la polémica en el contenido y orden de los pasos en las metodologías de los diferentes autores, se han respetado y aceptado las principales conclusiones de sus estudios que constituyeron el punto de partida para el procedimiento propuesto.
2. Los principios del Sistema de Dirección y Gestión, en lo concerniente al Sistema de Organización General, se han respetado y asumido íntegramente en el procedimiento que se propone. Así, los pasos para el diseño organizativo garantizan la *coordinación* del sistema, la *unidad de mando*, la *delimitación entre responsabilidad y autoridad*, *integralidad* del sistema, la *participación* de todos los actores implicados y, esencialmente, su *adecuación a las características de entidad de transporte turístico*.
3. Para la aplicación del Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades de Transporte Turístico, es ineludible asumir las premisas que se proponen para el logro de su efectividad. Además de los principios, que constituyen igualmente premisas básicas, el diseño del sistema organizativo debe ser realizado sobre la base de una rigurosidad científica confiable, con el nivel descriptivo necesario para que sea comprendido por todos los actores implicados y, sobretodo, con la flexibilidad suficiente como para ser controlado constantemente y adaptado a los cambios de los factores situacionales.
4. La estructura del procedimiento se compone de tres fases en constante dinámica e interdependencia. La primera fase, denominada *diseño y estandarización de puestos de trabajo*, incluye los pasos: (1) Identificación y agrupación de funciones en puesto de trabajo; y (2) formalización del



comportamiento, que obliga a (2.1) elaborar de procesos, procedimientos, instrucciones operativas y similares por cada puesto de trabajo y (2.2) diseñar los profesiogramas. La segunda fase, *diseño y estandarización de las unidades estructurales*, precisa los pasos (3) definición de las bases de agrupación; (4) designación de las unidades estructurales; (5) generalización de funciones; (6) determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural; (7) creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural; (8) distribución de autoridad; (9) coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales; y (10) elaboración del organigrama. La *mejora continua del Sistema de Organización General*, última fase del procedimiento, implica los pasos: (11) establecimiento de mecanismos de control; y (12) ajuste del diseño organizativo. Es apreciable que esta secuenciación puede realizarse forma sencilla y pragmática, sin violar las premisas y principios sobre los que se sustenta.



## **CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1 Introducción**

Culminó el análisis de la propuesta metodológica. Un trabajo exhaustivo y complicado que sólo constituyó el inicio del camino que nos hemos trazado desde el comienzo: elaborar un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico. Se abre paso ahora a la validación práctica de la propuesta, que constituye precisamente el objetivo de este capítulo. Como ya se ha referido, el objeto de estudio práctico de la investigación es la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, empresa que posee todas las características tipo consideradas y está autorizada a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión. De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado (con los criterios de expertos incluidos), a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

### **3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara**

Con el propósito de validar la hipótesis formulada en esta investigación, se procede a la aplicación del procedimiento propuesto en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. Durante todo el proceso se conformaron grupos de trabajo entre especialistas y trabajadores de la empresa objeto de estudio. Los resultados devienen de la aplicación de diversos instrumentos de recopilación de información como son las técnicas de trabajo en grupo, la investigación bibliográfica y el análisis documental, encuestas y entrevistas. Las conclusiones de este acápite son de vital importancia para obtener una valoración inicial sobre la factibilidad de generalización del procedimiento en otras entidades de transporte turístico, de características y particularidades similares a la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

**FASE I. DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO****Paso 1. Identificación y agrupación de funciones en puestos de trabajo**

Las funciones o tareas que se delimitan en las Resoluciones 27, 34, 57, 66, 75, 76 y 77 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Resolución 2/2001 del Ministerio del Interior (MININT) de los cargos de trabajo que se muestran en la *Tabla 2*, resultan adecuadas y convenientes para las actividades individuales que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente, se encuentran agrupadas de manera lógica, cómoda y eficiente en puestos de trabajo independientes.

**Tabla 2.** Nomenclatura, cantidad de trabajadores y funciones de los puestos de trabajo de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

No.	Nomenclatura del Cargo	Cantidad de trabajadores	Resolución que delimita las funciones y tareas
1	Especialista C en Gestión Comercial	1	Resolución 77/2009
2	Técnico en Comercialización del Producto Turístico	1	Resolución 66/2009
3	Especialista C en Gestión Económica	1	Resolución 77/2009
4	Técnico A en Gestión Económica	4	Resolución 77/2009
5	Cajero Pagador	1	Resolución 75/2009
6	Técnico de Seguridad y Protección	1	Resolución 2/2001
7	Agente de Seguridad y Protección	7	Resolución 2/2001
8	Inspector A Supervisor del Servicio Turístico	1	Resolución 66/2009
9	Especialista en Seguridad del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
10	Especialista B del Transporte Automotor	2	Resolución 34/2009
11	Técnico A del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
12	Técnico B del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
13	Técnico en Programación, Control y Supervisión de Operaciones del Turismo	1	Resolución 66/2009
14	Auxiliar de Tráfico del Transporte	4	Resolución 57/2009
15	Chofer B de Ómnibus al Servicio del Turismo	8	Resolución 66/2009



16	Chofer A de Ómnibus al Servicio del Turismo	3	Resolución 66/2009
17	Chofer C de Ómnibus al Servicio del Turismo	5	Resolución 66/2009
18	Técnico para la Renta de Equipos Automotores	12	Resolución 66/2009
19	Chofer de Autos para la Renta	4	Resolución 66/2009
20	Especialista C en Ciencias Informáticas	1	Resolución 77/2009
21	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	1	Resolución 77/2009
22	Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	1	Resolución 77/2009
23	Mecánico B Automotor	9	Resolución 34/2009
24	Electricista A Automotor	1	Resolución 34/2009
25	Chapista A de Equipos Automotores	1	Resolución 34/2009
26	Fregador de Piezas y Equipos	2	Resolución 34/2009
27	Balancista Distribuidor	1	Resolución 77/2009
28	Dependiente de Almacén	1	Resolución 27/2009
29	Auxiliar General de Servicios	1	Resolución 76/2009
30	Parqueador de Vehículos	1	Resolución 34/2009

**Fuente:** Elaboración propia

### Paso 2. Formalización del comportamiento

En coherencia con la secuencia de pasos del procedimiento que se propone, en esta etapa se procedió a definir los dos aspectos fundamentales que determinan el nivel de formalización de los cargos: la estandarización y la descripción de los puestos.

#### 2.1 Elaboración de procesos, procedimientos, instrucciones operativas y similares por cada puesto de trabajo

La *Tabla 3* muestra los principales procedimientos generales, procesos y subprocesos de trabajo, instrucciones operativas y procedimientos funcionales que son necesarios para el logro de los objetivos organizacionales de la Sucursal:



**Tabla 3.** Principales procedimientos, procesos, subprocesos e instrucciones operativas de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>	
<b>Código</b>	<b>Título</b>
PG1	Dirección estratégica
PG2	Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad
PG3	Auditoría interna de calidad
PG4	Satisfacción del cliente
PG5	Tratamiento de quejas, reclamaciones, acciones preventivas y correctivas
PG6	Elaboración y control de los documentos y registros
PG7	Selección y evaluación de proveedores
<b>PROCESOS*</b>	
<b>Código</b>	<b>Título</b>
P1	Control
P2	Gestión comercial
P3	Mantenimiento y reparación de vehículos
P4	Gestión de operaciones
P5	Control de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
P6	Gestión de los recursos humanos
P7	Gestión informática
P8	Inversiones y logística
P9	Gestión económica
P10	Gestión de cuadros y capacitación
P11	Medición, análisis y mejora
<b>SUBPROCESOS</b>	
<b>Código</b>	<b>Título</b>
SP1	Protección y defensa
SP2	Inspección y control
SP3	Servicio de transportación por ómnibus
SP4	Arrendamiento de autos
SP5	Gestión de ómnibus
SP6	Gestión de renta



SP7	Gestión energética
SP8	Gestión de Asistencia Técnica en la Vía
SP9	Gestión contable
SP10	Gestión financiera
SP11	Gestión de análisis económico
SP12	Gestión de metodología y sistema
<b>INSTRUCCIONES OPERATIVAS</b>	
<b>Código</b>	<b>Título</b>
IO1	Etiqueta telefónica
IO2	Estándares de calidad para ómnibus
IO3	Estándares de calidad para arrendamiento de autos
IO4	Instrucción para la renta de autos
IO5	Compras
<b>PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES</b>	
<b>Código</b>	<b>Título</b>
PF1	Almacenamiento y productos no conformes
PF2	Evaluación de los proveedores
PF3	Entrega por el taller
PF4	Diagnóstico técnico
PF5	Mantenimiento
PF6	Compras
PF7	Reparaciones eléctricas
PF8	Reparaciones mecánicas
PF9	Fregado de vehículos
PF10	Ponchera
PF11	Organización del puesto de trabajo
PF12	Renta de vehículos
PF13	Entrega de vehículos
PF14	Recepción de vehículos
PF15	Atención a los clientes con averías
PF16	Levantamiento de vehículos disponibles
PF17	Traslados de vehículos al taller



PF18	Auxilio en la vía
PF19	Contratación
PF20	Selección del personal
PF21	Capacitación del personal
PF22	Puesto de mando
PF23	Servicio de ómnibus
PF24	Limpieza e higiene del taller y locales
PF25	Parqueo de vehículos

\*Puede verse el *Anexo VII* para consultar el Mapa de Procesos de la Sucursal

**Fuente:** Elaboración propia

A cada puesto de trabajo le son inherentes varios de ellos, tal como se muestra en la *Tabla 4*:

**Tabla 4.** Puestos de trabajo implicados en la ejecución de los principales procedimientos, procesos, subprocesos e instrucciones operativas de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

No.	Nomenclatura del Cargo	Procedimiento General	Proceso	Subproceso	Instrucción Operativa	Procedimiento específico
1	Especialista C en Gestión Comercial	PG1 PG2 PG3 PG4 PG5 PG6	P2	SP3 SP4	IO1 IO2 IO3 IO4	PF19
2	Técnico en Comercialización del Producto Turístico	PG1 PG2 PG3 PG4 PG5 PG6	P5	SP8	IO1 IO2 IO3	
3	Especialista C en Gestión Económica	PG6	P9	SP9 SP10	IO1	



				SP11		
4	Técnico A en Gestión Económica	PG6	P9	SP9 SP10 SP11	IO1	
5	Cajero Pagador	PG6		SP9	IO1	
6	Técnico de Seguridad y Protección	PG2 PG5 PG6		SP1 SP7	IO1	
7	Agente de Seguridad y Protección			SP1		
8	Inspector A Supervisor del Servicio Turístico	PG2 PG6		SP2	IO1	
9	Especialista en Seguridad del Transporte Automotor	PG2 PG6		SP8	IO1	
10	Especialista B del Transporte Automotor	PG2 PG6		SP6	IO1	
11	Técnico A del Transporte Automotor	PG2 PG4 PG5 PG6		P3	IO1	PF4
12	Técnico B del Transporte Automotor	PG2 PG4 PG5 PG6		P3	IO1	PF4
13	Técnico en Programación, Control y Supervisión de Operaciones del Turismo	PG4 PG5 PG6	P4	SP3 SP5 SP8	IO1	PF18 PF23
14	Auxiliar de Tráfico del Transporte	PG4 PG5		SP8	IO1	PF18 PF22



15	Chofer B de Ómnibus al Servicio del Turismo	PG4 PG5		SP3	IO2	PF3 PF23
16	Chofer A de Ómnibus al Servicio del Turismo	PG4 PG5		SP3	IO2	PF3 PF23
17	Chofer C de Ómnibus al Servicio del Turismo	PG4 PG5		SP3	IO2	PF3 PF23
18	Técnico para la Renta de Equipos Automotores	PG4 PG5		SP4	IO1 IO3 IO4	PF3 PF11 PF12 PF13 PF14 PF15 PF16 PF17
19	Chofer de Autos para la Renta	PG4			IO3	PF3
20	Especialista C en Ciencias Informáticas	PG2 PG6	P7		IO1	
21	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	PG2 PG6	P6		IO1	PF20 PF21
22	Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	PG2 PG6	P10		IO1	PF20 PF21
23	Mecánico B Automotor	PG4 PG5	P3	SP8		PF3 PF4 PF5 PF8 PF10 PF18
24	Electricista A Automotor			P3		PF4 PF5 PF7



25	Chapista A de Equipos Automotores			P3		PF4 PF5 PF8
26	Fregador de Piezas y Equipos					PF9
27	Balancista Distribuidor	PG6 PG7			IO1 IO5	PF1 PF2 PF6
28	Dependiente de Almacén	PG6		P8	IO1	PF1
29	Auxiliar General de Servicios					PF24
30	Parqueador de Vehículos					PF25

**Fuente:** Elaboración propia

A estos procedimientos y procesos deberán agregarse aquellos que devengan específicamente de la implantación de alguno de los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial. Por otra parte, además de mecanismos de estandarización del trabajo, en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara existen los siguientes documentos o reglamentos que norman el comportamiento para todos sus empleados, entre otros:

- ▲ Reglamento Disciplinario
- ▲ Código de Conducta Profesional sobre la Seguridad Automotor
- ▲ Reglamento de Atención al Hombre
- ▲ Reglamento de la Brigada Socialista
- ▲ Reglamento de la Estimulación Moral
- ▲ Reglamento de los Sistemas de Pago
- ▲ Reglamento de Idoneidad Demostrada
- ▲ Reglamento de la Evaluación del Desempeño
- ▲ Reglamento para el Pago por el Alto Desempeño
- ▲ Reglamento de Estimulación en CUC



- ▲ Reglamento de la Información
- ▲ Reglamento de Seguridad y Protección Física
- ▲ Reglamento sobre el Mantenimiento de Inmuebles, Muebles, Medios y Equipos de Trabajo

### 2.2 Diseño de profesiogramas

Después de conocer qué debe hacer cada trabajador en su puesto de trabajo y cómo debe hacerlo, se procedió a la descripción de cargos teniendo en cuenta su misión, las funciones que realiza, los requisitos necesarios, esencialmente académicos, de experiencia, físicos y mentales, competitivos y de personalidad; así como las condiciones de trabajo (esfuerzo físico y mental, riesgos más comunes, ambiente, régimen de trabajo y descanso. En el *Anexo VIII* se muestra el ejemplo de un profesiograma para el cargo de Especialista B en Transporte Automotor de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

## **FASE II: DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES**

### Paso 3. Definición de las bases de agrupación

Después de un análisis sobre las bases que debían utilizarse para la agrupación de los puestos de trabajo, se determinó que fuera por *funciones*, puesto que conlleva una serie de ventajas considerables para la eficacia de la gestión empresarial de la Sucursal, entre ellas:

- ▲ Reúne personas con habilidades comunes en unidades comunes.
- ▲ Promueve la especialización y con ello la eficiencia del desempeño individual y grupal al optimizarse la curva de experiencia.
- ▲ Mantiene la tendencia a la estructuración predominantemente horizontal, en coherencia con las últimas recomendaciones con la disciplina del diseño organizativo; esencialmente por la ventaja de promover una mayor coordinación entre las unidades estructurales.
- ▲ Se adecua a las estructuras funcionales del Grupo Empresarial y de la mayoría de las entidades turísticas con quien mantiene operaciones comerciales, lo que facilita la coherencia y sinergia interempresarial.

### Paso 4. Designación de las unidades estructurales



Se fundaron nueve unidades estructurales: (1) Dirección General; (2) Dirección de Contabilidad y Finanzas; (3) Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios de Renta; (4) Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus, (5) Unidad Empresarial de Base Técnica y Aseguramiento; (6) Grupo de Seguridad Interna; (7) Brigada del Centro de Dirección de Operaciones; (8) Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones; y (9) Brigada de Taller. Más detalles en la *Tabla 5*.

### Paso 5. Generalización de funciones

La formalización del desempeño de cada unidad estructural se definió mediante la especificación de sus funciones de trabajo que, a su vez, constituye un mecanismo básico de coordinación.

#### *Funciones de la Dirección General*

Esta unidad estructural posee las funciones inherentes a la gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual. Tiene autonomía relativa que está determinada por lo establecido por el Gobierno y el Estado. Por tanto, se definieron sus funciones según lo establecido en el artículo 76 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba que está en coherencia con la autoridad necesaria que debe poseer la Dirección General para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### *Funciones de la Dirección de Contabilidad y Finanzas*

El área de regulación y control contable financiera, como norma se organiza sobre la base de agrupar en una misma área todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados de la Sucursal. El principio organizativo que sustenta esta área es potenciar la contabilidad como base y punto de partida de cualquier análisis: financiero, de cumplimiento del plan, de formación de precios y de costos, entre otros temas. Para esta unidad estructural se definieron las siguientes funciones:

1. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la Sucursal. Garantizar su correcta aplicación.
2. Elaborar el Manual de Contabilidad de la Sucursal.



3. Analizar mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los costos y gastos en la Sucursal y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
4. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. en términos de tiempo, calidad y veracidad.
5. Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, reflejen la exactitud de las operaciones y su control.
6. Certificar anualmente los estados financieros de la Sucursal con entidades autorizadas.
7. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el organismo correspondiente.
8. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible.
9. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la Sucursal en tiempo y forma.
10. Realizar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
11. Controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos.
12. Documentar el cien por ciento (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
13. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la Sucursal.
14. Planificar y acumular las reservas materiales acumuladas.
15. Confeccionar y ejecutar los planes anuales de chequeo de activos fijos, medios de rotación y útiles, controlando el cumplimiento y la calidad de los



mismos al ejecutarse mensualmente.

16. Informar los resultados de la actividad contable y financiera de la Sucursal referida a las actividades siguientes: caja y banco, inventarios, activos, flujos, finanzas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, costos, gastos e ingresos.
17. Supervisar mensualmente el conteo físico del 10% del almacén, como mínimo.
18. Estudiar la introducción a la contabilidad del cuadro diario contable del almacén, en caso de diferencias efectuará la depuración correspondiente.
19. Controlar las matrices de gasto de combustibles de las tarjetas magnéticas y confecciona el informe del consumo.
20. Planificar la información mensual que en esta esfera de trabajo se solicite por la Dirección de Economía del Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A.
21. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la Sucursal y lo dispuesto por el Gobierno.

*Funciones comunes de las Unidades Empresariales de Base:*

Se determinaron las funciones comunes según lo norma el artículo 83 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Se exceptuaron la funciones número 19, 36 y 37 en todas las Unidades Empresariales de Base. Por otra parte, se agregaron las siguientes funciones específicas:

*Funciones específicas de la UEB Servicios de Renta:*

1. Prestar servicios de rentas de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero.
2. Responder por el estado del parque de vehículos que se encuentra en sus puntos de renta.
3. Mantener un estricto control de la ubicación del parque, su estado técnico y limpieza.
4. Organizar, dirigir y controlar las operaciones del día.
5. Revisión de la documentación y análisis de las incidencias.



6. Liquidar diariamente los contratos con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
7. Controlar la actualización de las licencias comerciales de los vehículos, así como los certificados comerciales de los puntos de renta.
8. Controlar el procedimiento de trabajo con la Central Nacional de Reservas (CNR), logrando el máximo de respuesta a las reservas asignadas e incrementando los niveles de satisfacción del cliente.

*Funciones específicas de la UEB Servicios de Ómnibus:*

1. Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de *transfer in-out*, excursiones, recorrido y cualquier otra, con ómnibus de diferentes categorías.
2. Organizar el proceso de prestación de servicio.
3. Aportar datos veraces para la elaboración de la información primaria, así como los partes e incidencias durante las 24 horas.
4. Garantizar la rapidez y solución con calidad de auxilios en carreteras de ómnibus y autos de renta.
5. Mantener el control de los recorridos planificados en los programas de los diferentes grupos y circuitos.
6. Garantizar los requisitos técnicos del Reglamento de Seguridad Automotor al vehículo, la documentación en forma y el porte y aspecto del chofer.
7. Garantizar en coordinación con la Brigada Centro de Dirección de Operaciones, la presentación en tiempo y forma del transporte en las posiciones.
8. Garantizar de conjunto con el Técnico en Comercialización del Producto Turístico la elaboración y ejecución diariamente de la monta turística.
9. Chequear diariamente las reservaciones o solicitudes de transportación pendientes evitando trastornos al cliente y con ello afectaciones en la calidad del servicio.
10. Participar diariamente en los análisis de los indicadores de explotación, incidencias en la documentación y consumo de combustible por ómnibus.



11. Organizar, dirigir y controlar el parque de ómnibus, su pronóstico de salida y su estado técnico.
12. Responder por el cuidado de los ómnibus de otras empresas que hacen estadía en el polo, además establecerá coordinación por el retorno de los mismos.
13. Garantizar el adecuado servicio de la Asistencia Técnica en la Vía, minimizando el tiempo de traslado de estos hasta los lugares de los incidentes.
14. Responder por la correcta aplicación de las tarifas y precios, así como el correcto llenado de la orden de trabajo.
15. Garantizar que al recibir las solicitudes de servicio se verifique que las mismas contengan los datos especificados en la contratación. En caso de no ser así procede a comunicar por escrito al cliente la necesidad de subsanar estas deficiencias para proceder a confirmar dicho servicio.
16. Hacer cumplir lo pactado en relación con la solicitud del servicio, haciendo corresponderla en cuanto a kilometraje, tiempos de recorrido, modalidad de servicios y cantidad de pasajeros por vehículos, así como precio e importe.
17. Garantiza el cumplimiento de los términos de pago con cada cliente una vez debidamente presentadas las facturas comerciales a estos.

### *Funciones específicas de la UEB Técnica y Aseguramiento*

1. Dirigir y controlar las reparaciones de vehículos de la Sucursal, así como a terceros.
2. Realizar las pruebas técnicas en la comprobación de la calidad, eficiencia y durabilidad de los vehículos y agregados, así como los índices de consumo de los recursos gastables y los relacionados con la garantía de los equipos nuevos
3. Dirigir el proceso de innovación de la Sucursal a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e



incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.

4. Organizar la compra de partes y piezas, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos de comunicación y electrónica y otros insumos relacionados con la actividad automotor.
5. Garantizar la tramitación de la reposición de equipos y medios de trabajo.
6. Confeccionar el plan anual de piezas de repuesto.
7. Organizar, planificar, controlar y dirigir la política de inspección técnica, que permita conocer la situación de las reparaciones y mantenimientos de los equipos y la toma de decisiones oportunas para solucionar los problemas detectados.
8. Elaborar los planes de mantenimiento preventivo planificado, incluyendo las reparaciones generales.
9. Desarrollar programas y métodos para reducir los tiempos de paralización de los equipos y los costos de mantenimiento.
10. Mantener actualizada la documentación técnica requerida para la realización de los mantenimientos.
11. Controlar la explotación y mantenimiento del equipamiento tecnológico instalado en la Unidad Empresarial de Base.
12. Organizar, planificar, controlar y dirigir la política para el cumplimiento de las normas y normativas técnicas que garanticen una correcta explotación de los equipos, y proponer los proyectos de organización y flujo de los almacenes.
13. Elaborar la metodología para la determinación de los parámetros técnicos y económicos que fundamentan la reconstrucción capital y propuesta de baja física de los equipos automotores.
14. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.

*Funciones del Grupo de Seguridad Interna*



1. Vigilar y proteger los bienes muebles e inmuebles, preservando el orden interior y garantizando la protección de personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Controlar y proteger los vehículos en los accesos e interior de la Sucursal.
3. Prevenir y neutralizar los hechos delictivos y violaciones del régimen de seguridad y protección de la Sucursal.
4. Comprobar sistemáticamente el estado de los medios de seguridad y equipos de comunicación.
5. Exigir y garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para el cuidado y transportación de sustancias peligrosas, valores y efectivo.
6. Sustentar su actuación en los principios del respeto a la integridad y dignidad de las personas, racionalidad y profesionalidad en el uso de sus facultades y en el empleo de los medios a su disposición.

### *Funciones de la Brigada del Centro de Dirección de Operaciones*

1. Determinar la distribución de los servicios de ómnibus entre los choferes.
2. Controlar permanentemente la calidad y el cumplimiento de los servicios prestados por cada chofer.
3. Asignar las posiciones a cubrir por cada chofer de acuerdo a sus resultados individuales, capacidades de los vehículos y características del servicio.
4. Controlar el estado técnico el parque de ómnibus.
5. Realizar inspecciones periódicas de seguridad automotor al parque de ómnibus según lo planificado.
6. Garantizar el cumplimiento de los indicadores de explotación de los choferes en función de lograr una correcta organización y control en la asignación de los servicios.

### *Funciones de la Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones*

1. Controlar permanentemente la calidad de las operaciones de transporte que se desarrollen en la Sucursal.
2. Garantizar la organización y control sistemáticos de la flota de ómnibus.



3. Brindar de manera oportuna y fiable las informaciones a cada nivel según lo definido en el flujo de información de la Sucursal.
4. Organizar y controlar el servicio de Asistencia Técnica en la Vía (ATV), definiendo las ordenes de trabajo y hojas de ruta de los equipos de ATV.
5. Coordinar el flujo de vehículos desde el puesto de mando hacia el taller.
6. Elaborar y ejecutar el parte de diario de las operaciones de la Sucursal y la monta turística.
7. Garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el movimiento- trasiego.
8. Alertar los Órganos de Inspección y SEPSA en caso de accidente.

*Funciones de la Brigada de Taller*

1. Organizar el flujo de la prestación de servicios en el marco del plan aprobado de reparación y mantenimiento.
2. Controlar permanentemente la calidad de los servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos.
3. Asegurar el abastecimiento material, la documentación técnica, las herramientas, medios de medición, y otros elementos necesarios en cada puesto de trabajo.
4. Garantizar la aplicación de las innovaciones y racionalizaciones a fin de disminuir gastos de trabajo, materiales y elevar la productividad.
5. Trabajar de conjunto con el resto de las áreas en la protección del medio ambiente.

Paso 6. Determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural

En la *Tabla 5* se muestran los cargos y números de empleados que se concentrarán en cada división.

**Tabla 5.** Organización de las unidades estructurales de la Sucursal

<b>Unidad estructural</b>	<b>Cargos que agrupan</b> (No. según <i>Tabla 2.</i> )	<b>Cantidad de trabajadores</b> (Tramo de control)	<b>Director/Jefe</b>
---------------------------	---	---	----------------------



### CAPÍTULO 3

Dirección General	1 8 21 22	4	José E. González Rodríguez
Dirección de Contabilidad y Finanzas	4 5	5	Alejandro Somano Ceballos
Unidad Empresarial de Base Servicios de Renta	3 9 10 18 19 30	20	Liván Yera Ruiz
Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus	10	1	Jorge Fernández Bermúdez
Unidad Empresarial de Base Técnica y Aseguramiento	11 27 28 29	4	Rafael Alemán Díaz
Grupo de Seguridad Interna	6 7	7	Jorge L. Moreno Águila
Brigada del Centro de Dirección de Operaciones	15 16 17	15	Ernesto M. Echemendía Parajón
Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones	2 13 14 20 23	10	Ana B. López Acosta
Brigada de Taller	12 23 24	9	Juan R. Machín Cabrera



	25		
	26		

**Fuente:** Elaboración propia

De manera complementaria a la determinación de los cargos a agrupar en las unidades estructurales, se calculó el número de empleados necesarios por puestos de trabajo que deben integrar cada una de ellas. En el *Anexo IX* puede consultarse un ejemplo de la utilización del procedimiento para el cálculo de la plantilla para el cargo de Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos, según la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Los resultados se muestran en *la Tabla 5*.

#### Paso 7. Creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural

Una vez definidas las bases de agrupación, designadas y estandarizadas las divisiones, y determinadas la cantidad de cargos y trabajadores que debe agrupar cada órgano, se definieron los directores o jefes de cada unidad estructural. En este sentido, fue muy importante la delimitación del tramo de control, o sea, la cantidad de subordinados que cada jefe o director puede dirigir de forma eficaz. Los resultados se muestran en *la Tabla 5*.

#### Paso 8. Distribución de autoridad

Después de un análisis sobre la delimitación del nivel de centralización en la toma de decisiones, así como de las funciones determinadas para cada unidad estructural, se asignaron las atribuciones para cada director de área y jefe de brigada:

##### *Facultades del Director General*

Se aceptan como convenientes las facultades que el artículo 77 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba otorga al Director General de la empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

##### *Facultades del Director de Contabilidad y Finanzas*

1. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la Sucursal y la aplicación de la política de créditos, en correspondencia con lo establecido.



2. Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la Sucursal, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
3. Aprobar de conjunto con el Director General los balances financieros de la Sucursal. Responder por los resultados financieros y por el cumplimiento de sus obligaciones.
4. Decidir o autorizar que activos financieros temporalmente libres, se depositen en cuenta bancaria a plazo fijo.
5. Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.
6. Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios
7. Definir procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, así como las que rigen el trabajo en la empresa. Aprobar las normas de trabajo y las de consumo material a utilizar en la Sucursal y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen.
8. Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
9. Proponer al Director General de la Sucursal el procedimiento operacional de la Reserva Movilizativa en Tiempo de Guerra.
10. Proponer el manual de Contabilidad y el Manual de la Contabilidad de Costo.
11. Proponer la posibilidad de utilizar créditos bancarios.
12. Exigir que se documente el 100% de las cuentas por cobrar y pagar.
13. Exigir que se controle mensualmente el conteo físico del 10% del almacén.
14. Proponer la creación de reserva proveniente de las utilidades retenidas y la cuantía a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la Sucursal y lo dispuesto por el Gobierno.
15. Exigir por el cuidado y conservación de todos los medios básicos bajo la disposición de su área.
16. Evaluar el desempeño de sus subordinados.



17. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad estructural.

*Facultades comunes de los Directores de las Unidades Empresariales de Base*

Los Directores de las UEB Servicios de Renta y de Servicios de Ómnibus deberán tener una serie de atribuciones comunes que se definen en el artículo 84 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, y resultan muy convenientes para el Sistema de Organización General de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. Además de ellas, se otorgaron las siguientes atribuciones específicas:

*Facultades específicas del Director de la UEB Servicios de Renta*

1. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, calidad y otras que rigen el trabajo en su área.
2. Autorizar y firmar descuentos y compensaciones así como, cualquier otra acción o facultad a realizarse en la actividad de la renta según el Manual de Procedimientos Generales para la Actividad de la Renta y las resoluciones complementarias que se emitan.
3. Proponer a la dirección del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. el listado de clientes plus o fidelizados de acuerdo con lo establecido en el manual de procedimiento.
4. Solicitar permisos de trasiego de vehículos de renta entre entidades.
5. Autorizar trasiegos de los vehículos de renta de la Sucursal en función de la actividad de la renta.
6. Decidir en función de las necesidades del servicio la distribución y redistribución de la flota entre los diferentes puntos de renta así como del plan de ingresos asociado a esta.
7. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad estructural.

*Director UEB Servicios de Ómnibus*

1. Aplicar los procedimientos y técnicas de las normas de consumo de combustible de los vehículos que rigen el trabajo en su área.



2. Exigir el cumplimiento de los requisitos técnicos del reglamento de seguridad automotor y de calidad, la documentación en forma y la presencia del chofer.
3. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad estructural.

### *Director UEB Técnica y Aseguramiento*

1. Aplicar las medidas para la reducción de los inventarios de lento y nulo movimiento de piezas y accesorios de líneas de equipos que ya no poseemos.
2. Proponer los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, calidad y otras que rigen el trabajo en su área tales como neumáticos por kilómetros recorridos, baterías por tiempo de explotación, cambio de aceites y lubricantes por kilómetros recorridos.
3. Proponer la compra de agregados, accesorios y piezas de repuesto para la reducción de los costos y sustitución de importaciones.
4. Proponer a la dirección del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. la baja técnica de los equipos por accidentes catastróficos y mal estado técnico, previa aprobación del Director General.
5. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad estructural.

### *Facultades del Jefe de Grupo de Seguridad Interna:*

1. Organizar y controlar la gestión de la seguridad y protección en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.
2. Elaborar el Plan de Trabajo Mensual para organizar su funcionamiento.
3. Evaluar mensualmente los resultados del trabajo del Grupo a partir de la eficiencia en el cumplimiento de lo establecido para su desempeño.
4. Mantener informado al Director General de la Sucursal sobre las incidencias y hechos ocurridos durante la prestación del servicio.
5. Controlar y asegurar la preparación y superación profesional de los agentes de seguridad y protección, mediante su participación en cursos de reciclaje, conferencias u otros.



6. Evaluar el desempeño de sus subordinados.
7. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad.

*Facultades del Jefe de la Brigada del Centro de Dirección de Operaciones*

1. Determinar la distribución equitativa de las operaciones entre los choferes.
2. Exigir y controlar el cumplimiento de los indicadores de explotación del parque de ómnibus, según lo establecido en el plan.
3. Organizar, dirigir y controlar el estado técnico del parque de ómnibus.
4. Realizar inspecciones periódicas de calidad y seguridad automotor de los servicios de ómnibus y el parque de vehículos respectivamente.
5. Exigir por el cuidado y conservación de todos los medios básicos y ómnibus.
6. Evaluar el desempeño de sus subordinados.
7. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad.

*Facultades del Jefe de la Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones*

1. Organiza, dirige y controla el desempeño de los técnicos del Puesto de Mando para asegurar:
  - ▲ El control sistemático de la flota de ómnibus.
  - ▲ El control de los medios básicos asignados al Puesto de Mando.
  - ▲ La recepción y resumen del parte diario de las operaciones de la Sucursal y la monta turística.
  - ▲ El cumplimiento de los procedimientos establecidos para el movimiento-trasiego.
  - ▲ La alerta a los Órganos de Inspección y SEPSA en caso de accidente.
2. Dirigir y controlar el servicio de Asistencia Técnica en la Vía, controlando las Órdenes de trabajo y hojas de ruta de los equipos de ATV.
3. Asegurar y exigir la disponibilidad de información a cada nivel según lo definido en el flujo de informativo de la empresa.
4. Exigir y controlar y cumplimiento de los procedimientos técnico-organizativos de las operaciones de ómnibus, según los establecido por la Sucursal.



- 5. Exigir por el cuidado y conservación de todos los medios básicos bajo la disposición de su área.
- 6. Evaluar el desempeño de sus subordinados.
- 7. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad.

*Funciones del Jefe de la Brigada de Taller*

- 1. Dirigir y controlar los trabajos de mantenimiento y reparación de vehículos, garantizando su calidad y coherencia con el plan aprobado.
- 2. Exigir el cumplimiento de los objetivos de trabajo e indicadores económicos de la Unidad Empresarial de Base de la Técnica y Aseguramiento.
- 3. Controlar la aplicación eficaz de las innovaciones y racionalizaciones realizadas en la Sucursal.
- 4. Exigir por el cuidado y conservación de todos los medios básicos bajo la disposición de su área.
- 5. Evaluar el desempeño de sus subordinados.
- 6. Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad.

Paso 9. Coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales

El mecanismo básico para lograr el engranaje del vínculo entre las unidades estructurales, tal como se explicó en el capítulo anterior, es la definición del flujo informativo entre ellas. En el caso de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, en la *Tabla 6* se muestran los documentos que rigen las relaciones inter-áreas.

**Tabla 6.** Flujo informativo entre las divisiones estructurales de la Sucursal

Información	Emisor	Frecuencia	Receptor
.....➔*			
Notas al Balance	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Dirección General UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus
Evaluación de fichas de procesos	Todas las divisiones estructurales	Mensual	Dirección General
Modelo 5073	UEB Servicios de Ómnibus	Mensual	Dirección General



	UEB Servicios de Renta		
Informe de Explotación de Ómnibus y Renta	UEB Servicios de Ómnibus UEB Servicios de Renta	Mensual	Dirección General
Parte del sistema nacional de operaciones	UEB Servicios de Ómnibus UEB Servicios de Renta	Diario	Dirección General
Reporte de accidentes ocurridos en el polo	UEB Servicios de Ómnibus UEB Servicios de Renta	Diario	Dirección General
Planes contra incendios y catástrofes	Dirección General	Anual	Todas las divisiones estructurales
Información estadística de calidad	Dirección General	Mensual	Todas las divisiones estructurales
Plan de trabajo del Director General	Dirección General	Mensual	Todas las divisiones estructurales
Actas de Consejo de Dirección	Dirección General	Mensual	Todas las divisiones estructurales
Medidas disciplinarias	Dirección General	Según ocurra	Todas las divisiones estructurales
Propuesta P-2 q indicadores de trabajo y salario	Dirección General	Anual	Todas las divisiones estructurales
Parte de paralización	UEB Técnica y Aseguramiento	Diario	Dirección General
Informe Técnico	UEB Técnica y Aseguramiento	Mensual	Dirección General
Inventario de lubricantes y neumáticos	UEB Técnica y Aseguramiento	Mensual	Dirección General
Propuesta de indicadores	UEB Servicios de Renta	Anual	Dirección General



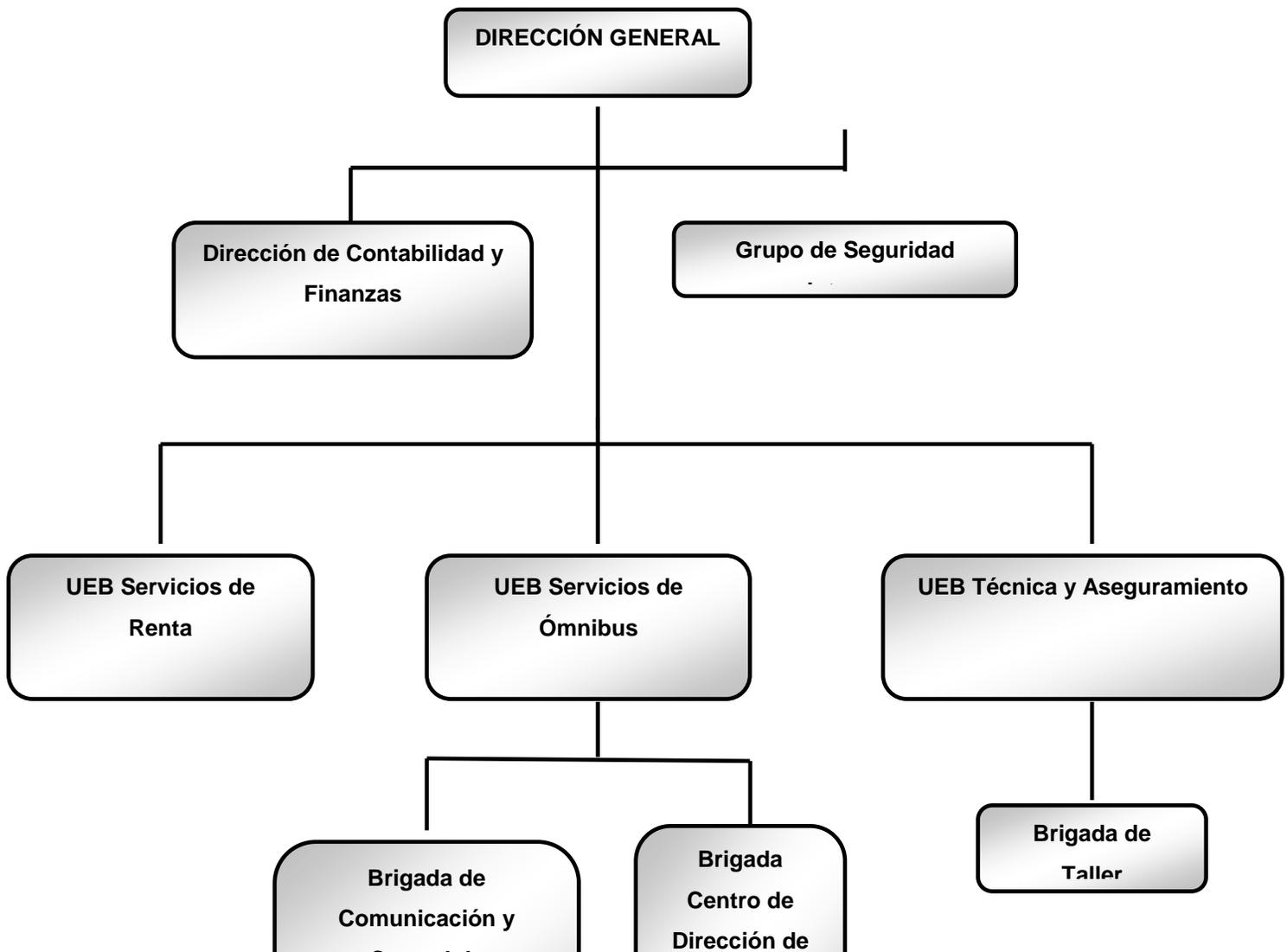
y coeficientes normativos para la confección del presupuesto	UEB Servicios de Ómnibus UEB Técnica y Aseguramiento		Dirección de Contabilidad y Finanzas
Información primaria de los servicios prestados para su contabilización	UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus	Diario	Dirección de Contabilidad y Finanzas

\* Dirección del flujo informativo

**Fuente:** Elaboración propia

Paso 10. Elaboración del organigrama

Definidos todos los aspectos básicos de la departamentalización y la distribución de autoridad, se diseñó la estructura organizativa de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara tal como se expone en la *Figura 2*, donde se muestra el organigrama funcional de la entidad:





**Figura 2.** Estructura organizativa de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

**Fuente:** Elaboración propia.

### **FASE III. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

#### Paso 11. Establecimiento de mecanismos de control

Formalmente, la eficacia del actual Sistema de Organización General deberá tratarse en los balances de objetivos, que se efectúan anualmente; y en los consejos de dirección cada seis meses. En ambas reuniones se analizan profundamente los resultados del diseño organizativo, así como de los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica. El propósito de estos mecanismos es determinar en qué medida el Sistema de Organización General actual facilitó u obstaculizó la concreción los objetivos organizacionales establecidos. Oficialmente, es el consejo de dirección quien deberá asumir el diseño y aplicación de los instrumentos de control organizativos, estableciendo cuantos programas y acciones sean necesarias para garantizar su efectividad. Además, la Sucursal TRANSTUR Villa Clara posee un calendario de reuniones adicionales (*Tabla 7*) donde pueden ser detectadas otras problemáticas organizativas.

**Tabla 7.** Reuniones ordinarias de trabajo de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

<b>Reuniones</b>	<b>Frecuencia</b>
Reunión con el colectivo de la Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus	2do lunes c/mes



Reunión con el colectivo de la Unidad Empresarial de Base Servicios de Renta	2do martes c/mes
Comité de Calidad	Trimestral 2do martes c/mes
Comité de compras	Todos los lunes
Comité de prevención y control	3er martes c/mes
Comisión de cuadros	3er martes c/mes
Asamblea de afiliados	2do lunes c/mes
Reunión ordinaria del núcleo	3er martes c/mes

**Fuente:** Elaboración propia

Igualmente, el establecimiento de herramientas de control implica la necesidad de aplicar instrumentos de recopilación de información sobre la eficacia del Sistema de Organización General que incluya guías de observación, entrevistas y cuestionarios para clientes internos y externos. Los resultados de estos mecanismos de evaluación complementarios asegurarán la realización de un diagnóstico del diseño organizativo más científico, factible y objetivo.

#### Paso 12. Ajuste del Sistema de Organización General

Como resultado de los mecanismos de control aplicados, el Sistema de Organización General debe modificarse o rediseñarse completamente según los cambios de los factores situacionales más importantes: tamaño, estrategia y entorno. En el caso de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, varias circunstancias han determinado y podrían determinar la remodelación del sistema organizativo:

##### *Tamaño*

El tamaño que alcance la Sucursal TRANSTUR Villa Clara influirá notablemente sobre la adecuación de su estructura organizativa. Aunque no han ocurrido cambios considerables en la dimensión organizacional, desde que se creó la Sucursal han aumentado la cantidad de personas que la conforman, situación que ha determinado una mayor división del trabajo y el establecimiento de procedimientos estandarizados para lograr una mejor coordinación y eficiencia empresarial. Por tanto, el Sistema de Organización General de la Sucursal ha



debido y deberá adecuarse a cualquier transformación que implique un aumento o disminución notable del tamaño de la entidad.

### *Estrategia*

El diseño organizativo de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara es un medio, un instrumento más para lograr los objetivos estratégicos de la entidad. Evidentemente, estos objetivos se derivan de la estrategia de la Sucursal para un período determinado y por tanto, el Sistema de Organización General está estrechamente vinculado a la estrategia, específicamente, esta última determinará el primero. Cualquier cambio en el diseño, ejecución y control de la planeación estratégica deberá ser seguido de un rediseño del sistema organizativo para apoyar esta transformación. Esta situación ha ocurrido no pocas veces en la Sucursal, fundamentalmente debido a cambios en la estrategia del Grupo Empresarial, lo que ha devenido en la creación de nuevas alternativas organizativas para responder eficazmente a las nuevas exigencias. El principio de que la estructura sigue a la estrategia ha sido y deberá ser un factor determinante en el ajuste del Sistema de Organización General de la entidad.

### *Entorno*

Un cambio en el comportamiento de los actores y factores del micro y macroentorno genera un impacto en la toma de decisiones empresariales. Frecuentemente, la Sucursal TRANSTUR Villa Clara se ve sometida a transformaciones económicas, político-legales y de mercado, fundamentalmente. Cada vez que esto ha ocurrido de manera significativa, condujo a una afectación en varios elementos del Sistema de Organización General, desde el diseño de puestos de trabajo hasta la distribución de autoridad. Un ejemplo reciente son los cambios importantísimos que ha impuesto el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la Resolución 36/2010, que determina una nueva metodología para el cálculo de la plantilla y la disponibilidad laboral. Aunque la Sucursal no se afectó seriamente, esta situación produjo un rediseño significativo de los cargos de trabajo y con ello afectaciones en el desempeño departamental. El Sistema de Organización General en la Sucursal, pues, deberá ser ajustado a cualquier cambio



demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político-legal, cultural, de mercado, de competencia y proveedores; que impacte significativamente sobre la estrategia empresarial y con ello establezca una remodelación del diseño organizativo.

### 3.3 Valoración del impacto económico del procedimiento aplicado en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Como todo proyecto, la aplicación del Procedimiento que se propone en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara debe proceder con un análisis coste-beneficio, que muestre claramente la viabilidad económica de su ejecución. A continuación se exponen los resultados de este análisis:

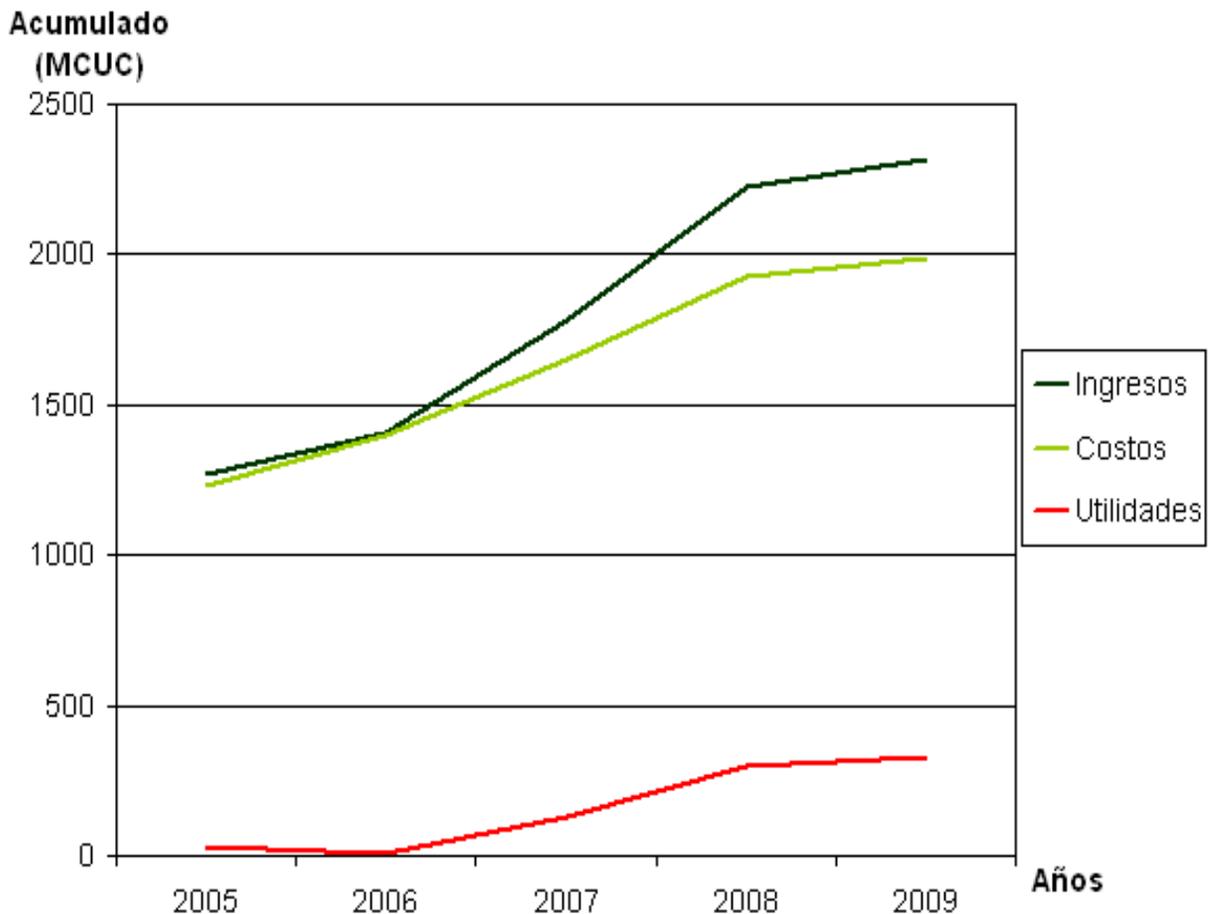
**Tabla 8.** Ficha de costo de la investigación

Partida	Cantidad	Precio unitario (CUC)	Total (CUC)
Papel	1 paquete (500 unidades)	4,30	4,30
Tonel	1 unidad	33,60	33,60
Bolígrafo	3 unidades	0,50	1,50
Carpeta de tesis	2 unidades	1,25	2,50
Electricidad			
✓ Ordenador	12.5 Kw		
✓ Monitor	8.5 Kw	0,22	5,17
✓ Impresora	2.5 Kw		
Combustible consumido en viajes a Santa Clara en auto	12Lts.	0,95	11,40
Consultas con el tutor	35 horas		
Entrevistas con trabajadores	85 horas	0,11	13,20
<b>Total (CUC)</b>			<b>71,67</b>

**Fuente:** Elaboración propia



Como puede apreciarse, la investigación para el diseño del procedimiento ascendió a 71,67 CUC. Esta situación se atenúa considerablemente cuando se analizan los beneficios económicos que han devenido de la aplicación de buena parte del Sistema de Organización General que se propone. En la *Figura 3* se evidencia que, después de la fusión entre la Compañía de Transporte VERACUBA S.A. y la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. (2004) cuando se comenzaron a aplicar algunos criterios de este Sistema de Organización General, en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara se han optimizado los principales indicadores de eficiencia. Los ingresos totales, por ejemplo, crecieron en un 16,7% de promedio anual, mientras que los costos lo hicieron en un 12,8%. Esto ha ocasionado que las utilidades hayan crecido en un asombroso 917,4% en el 2009 respecto al 2005.



**Figura 3.** Comportamiento de los principales indicadores económicos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (2005-2009)



**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, si analizamos la evolución de los resultados de las razones financieras para el período 2007-2009<sup>2</sup> (Tabla 9), se puede apreciar el crecimiento de la mayoría de los indicadores económico-financieros desde que comenzaron a aplicarse muchos de los criterios del Sistema de Organización General diseñado.

**Tabla 9.** Resultados de las razones financieras fundamentales para la gestión económica de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara en el período 2007-2009.

Razón financiera	2007	2008	2009
Capital de Trabajo	199345,14	171313,25	297949,11
Liquidez inmediata	1,76	1,75	2,65
Liquidez	2,19	2,32	3,41
Solvencia	2,17	2,25	6,64
Margen de utilidad	0,07	0,14	0,15
Rentabilidad financiera	0,06	0,11	0,08
Rendimiento de la inversión	0,03	0,06	0,06
Rotación de cuentas por cobrar	11,17	13,40	13,06
Ciclo de cobro	32,22	26,86	17,96

**Fuente:** Elaboración propia

Estos resultados muestran claras evidencias de la viabilidad económica del procedimiento propuesto que, como se nota, optimizó el desempeño económico de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

### 3.4 Validación del procedimiento mediante el Juicio de Expertos

Según Arquer (2006)<sup>3</sup>, un experto:

Debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla. Asimismo, los expertos a los que se recurren

<sup>2</sup> No pudieron obtenerse datos objetivos para el cálculo de las razones financieras en los años 2005 y 2006

<sup>3</sup> Citado por Morales (2007)



tienen que ser capaces de traducir su valoración en términos de probabilidades.

En consecuencia, para validar un procedimiento o metodología mediante el Juicio de Expertos es ineludible seleccionar un grupo de especialistas en la disciplina que aporten criterios variados y, a su vez, complementarios. En el caso que nos ocupa, con el propósito de cumplir con este principio, el grupo de expertos quedo integrado por académico reconocidos en materia de diseño organizacional, especialistas en el tema del mundo empresarial cubano, y directivos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

Según la adecuación realizada por Morales (2007), sobre la metodología planteada por Arquer (2006) para la aplicación del Juicio de Expertos, es necesario seguir los siguientes pasos:

- I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
- II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
- III. Calcular el número de expertos.
- IV. Indefinir las características que debe reunir el experto.
- V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
- VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
- VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Aplicación de los pasos definidos:

I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos. Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- ▲ Contextualización y posibilidad de generalización
- ▲ Concepción holística y sistémica
- ▲ Racionalidad
- ▲ Aplicabilidad
- ▲ Rigurosidad científica
- ▲ Flexibilidad



- ▲ Comprensibilidad
- ▲ Coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión
- ▲ Conveniencia de cada uno de los pasos

II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

En el *Anexo X* puede analizarse la herramienta de validación diseñada. Como es apreciable, en él se describen las características del procedimiento propuesto, así como los pasos necesarios para su aplicación. Los expertos seleccionados deben evaluar la viabilidad del procedimiento, mediante una escala de Likert donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor coherencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

III. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos se utilizó la expresión:

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

Donde:

M: número de expertos

i: Nivel de precisión deseado (0,10)

p: Proporción estimada de errores de los expertos (0,01)

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (6,6564)

El resultado señala que el grupo de expertos de conformarse por siete.

IV. Definir las características que debe reunir el experto.

A los efectos de la presente investigación, se han considerado los siguientes requisitos para la selección de los expertos:

1. Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad
2. Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad transporte turístico
3. Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad
4. La representatividad del lugar de procedencia (esto es que, dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos)



V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

En consecuencia con el número de expertos definido y las características los requisitos que deben reunir, se seleccionaron los expertos siguientes:

**Tabla 10.** Expertos seleccionados

No.	Nombre	Cargo
1	Jorge Fernández Bermúdez	Director UEB Servicios de Ómnibus de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
2	Liván Yera Ruiz	Director UEB Servicios de Renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
3	Alejandro Somano Ceballos	Director de Contabilidad y Finanzas de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
4	Rafael Alemán Díaz	Director de UEB Técnica y Aseguramiento de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
5	Mileidys Pérez Arteaga	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
6	Jorge Félix Mena Reyes	Especialista en Gestión Comercial de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
7	Maité Rodríguez González	Profesora de Transporte Turístico de la Licenciatura en Turismo del Centro de Estudios Turístico de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

**Fuente:** Elaboración propia

VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados

VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

Todos los expertos consultados mostraron sentirse muy de acuerdo o de acuerdo con todos los indicadores evaluados.

En el estadígrafo Kendal W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1., donde 1 significa una concordancia de juicios total, y 0 un desacuerdo total; obviamente la



tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N) - K^2 T}$$

Donde:

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ . Su cálculo es efectuado mediante la expresión:  $S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$

K: número de jueces

N: número de factores ordenados

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas

Como resultado se obtuvo  $W = 0,90$ , resultado que se considera una alta concordancia.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- ▲ Está contextualizado y es posible generalizarlo
- ▲ Impulsa una concepción holística , sistémica e integradora
- ▲ Es racional
- ▲ Es aplicable
- ▲ Posee rigurosidad científica
- ▲ Es lo suficientemente flexible
- ▲ Es comprensible
- ▲ Mantiene la coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión
- ▲ Cada uno de los pasos propuestos es conveniente

Es evidente entonces que la hipótesis de de la investigación, que reza: *“Si se elabora y aplica un procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en entidades de transporte turístico, entonces se dispondrá de un*



*instrumento científicamente fundamentado para lograr la efectividad organizacional en las entidades transportistas para el turismo”, ha quedado demostrada.*

### **3.5 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el Juicio de Expertos**

Los resultados, devenidos de la aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización General en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara y del Juicio de Expertos, evidencian claramente la validación de la hipótesis de investigación formulada. Los argumentos que amparan al procedimiento son claros: (1) tanto en su concepción como en su ejecución, posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones; (2) su aplicación permite tomar las decisiones óptimas para el diseño organizacional que, en estricto compromiso con los principios del Sistema de Dirección y Gestión, deviene en la creación de un nuevo Sistema de Organización General, o el perfeccionamiento del ya existente; (3) los resultados de su aplicación contribuyen al logro de la efectividad gerencial y los objetivos organizacionales; (4) es coherente con las tendencias más modernas en materia de diseño organizativo, lo que evidencia su actualidad teórico-práctica; (5) es reconocido por los expertos y directivos como un instrumento útil y necesario; y (6) posee la necesaria flexibilidad y generalidad que permite extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones.

Los beneficios esenciales que devienen de la aplicación del procedimiento propuesto son:

1. La delimitación exacta de las funciones de los trabajadores y la formalización de su comportamiento para el logro de los objetivos organizacionales de la entidad.
2. La determinación de una base de departamentalización ajustada y coherente con las características de una entidad de transporte turístico.



3. La agrupación apropiada de los puestos de trabajo, de similares características, que permita su desempeño óptimo dentro de las unidades estructurales que se establezcan, así como el cálculo de la plantilla necesaria lograrlo.
4. La estandarización del desempeño de cada unidad estructural.
5. La asignación adecuada de poder a los directivos para la toma de decisiones eficaces, mediante la distribución de autoridad.
6. El establecimiento de mecanismos de coordinación efectivos entre las relaciones de trabajo de los cargos y las unidades estructurales.
7. La mejora continua del Sistema de Organización General, mediante su ajuste a los factores situacionales que le son inherentes.

En el caso particular de la aplicación del procedimiento en la Sucursal TRANTSUR Villa Clara, se identificaron los siguientes beneficios:

1. La adecuación del Sistema de Organización General a los requisitos del Perfeccionamiento Empresarial, cumpliendo con sus principios en la materia.
2. La delimitación de las tareas y funciones de todos los puestos de trabajo.
3. La agrupación de los puestos de trabajo en las siguientes unidades estructurales: Dirección General (a cuya subordinación se encuentra directamente el Grupo de Seguridad Interna), Dirección de Contabilidad y Finanzas, Unidad Empresarial de Base Servicios de Renta, Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus (integrada por la Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones y la Brigada del Centro de Dirección de Operaciones), y la Unidad Empresarial de Base Técnica y Aseguramiento (integrada por su Brigada de Taller).
4. El establecimiento de las funciones y relaciones entre todas las unidades estructurales creadas.
5. La actualización del Manual de Procedimientos de la Sucursal y los procesos de trabajo.
6. La adecuada distribución de autoridad entre los directivos en los diferentes niveles estructurales: Director General, Director de Contabilidad y Finanzas,



Director de la Unidad Empresarial de Base de Servicios de Renta, Director de la Unidad Empresarial de Base de Servicios de Ómnibus y el Director de la Unidad Empresarial de Base Técnica y de Aseguramiento; y los jefes de la Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones, la Brigada del Centro de Dirección de Operaciones, la Brigada de Taller, y el Grupo de Seguridad Interna.

7. La creación de mecanismos de control y ajuste del Sistema de Organización General que proporcionan información valiosa para lograr la eficacia del proceso de planificación empresarial de la Sucursal.
8. La superación de dificultades estructurales en la prestación de servicio de renta y ómnibus, así como en el despliegue de los planes y estrategias de la Sucursal.
9. La adopción de un procedimiento comprensible y de buena aplicabilidad para la modificación o rediseño del Sistema de Organización General de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

### **3.6 Conclusiones del tercer capítulo**

El desarrollo del tercer y último capítulo de esta tesis permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La aplicación del procedimiento propuesto para diseñar el Sistema de Organización General en entidades de transporte permitió constatar su aplicabilidad, racionalidad, contextualización, posibilidad de generalización, enfoque holístico y sistémico, rigurosidad científica, flexibilidad, comprensibilidad, y coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión.
2. La adopción e implantación del procedimiento propuesto en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, ha proporcionado un importante grupo de beneficios económicos y otros de carácter intangibles; que se evidencian en la tendencia positiva de los indicadores que evalúan la eficiencia de la gestión empresarial y permiten validar la hipótesis general de investigación planteada.



3. El Juicio de Expertos fue consistente en referencia a la evaluación del Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización General en Entidades Turísticas, lo que, igualmente, corrobora la hipótesis de investigación planteada.



### CONCLUSIONES

En consecuencia con los objetivos de la investigación, se agencian las siguientes conclusiones:

1. La **investigación bibliográfica** efectuada, sobre la base de los fundamentos teóricos más aceptados y las tendencias actuales de la gestión organizacional en agencias transportistas para el turismo, permitió constatar que las diferentes metodologías y concepciones, aportadas por los teóricos y especialistas en el tema, resultan insuficientes y de cuestionable aplicabilidad en contextos específicos, como en el que operan las entidades cubanas de transporte turístico.
2. El **procedimiento que se propone** constituye un instrumento valioso para el logro de la efectividad gerencial. Su diseño se produjo sobre la base de las tendencias modernas en la disciplina de la gestión empresarial de agencias transportistas para el turismo. Incluye una primera fase, denominada *diseño y estandarización de puestos de trabajo*, con los pasos: (1) Identificación y agrupación de funciones en puesto de trabajo; y (2) formalización del comportamiento, que obliga a (2.1) elaborar los procesos, procedimientos, instrucciones operativas y similares por cada puesto de trabajo y (2.2) diseñar los profesiogramas. La segunda fase, *diseño y estandarización de las unidades estructurales*, precisa los pasos (3) definición de las bases de agrupación; (4) designación de las unidades estructurales; (5) generalización de funciones; (6) determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural; (7) creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural; (8) distribución de autoridad; (9) coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales; y (10) elaboración del organigrama. La *mejora continua del Sistema de Organización General*, última fase del procedimiento, implica los pasos: (11) establecimiento de mecanismos de control; y (12) ajuste del diseño organizativo.



3. El procedimiento propuesto posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado, a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones. Esto último, unido a los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de su acertada implantación experimental en el objeto de estudio práctico elegido, permitió la **validación de la hipótesis de la investigación**.



### RECOMENDACIONES

Al concluir el exhaustivo estudio, el autor sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilizar y comprometer a los trabajadores con los resultados de la investigación y las acciones que se proponen, sobre la base de hacerlos sentir partícipes del proceso y mostrarles los beneficios que devienen para su desempeño individual.
2. Diagnosticar el estado del Sistema de Organización General en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, una vez consumado el período de implementación de la propuesta, para evaluar su impacto sobre el éxito organizacional.
3. Implementar instrumentos de control y retroalimentación adicionales sobre la eficacia de Sistema de Organización General (encuestas, entrevistas, guías de observación y otros), que proporcionen información objetiva y útil para el perfeccionamiento continuado del procedimiento propuesto.
4. Proponer a la Casa Matriz la aplicación del procedimiento diseñado al resto de las Sucursales del país.
5. Facilitar la divulgación de este material en la esfera investigativa del sector como material de estudio complementario para estudiantes, profesores y profesionales interesados en el tema y contribuir con ello al desarrollo teórico y práctico en la disciplina de la gestión de entidades de transporte turístico.
6. Fortalecer el vínculo académico con las instituciones educacionales y profesionales, en aras de promover investigaciones similares a la que se presenta que conlleven al perfeccionamiento del Sistema de Organización General en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara y otras entidades de transporte turístico.
7. Mejorar continuamente el procedimiento propuesto.

### BIBLIOGRAFÍA:



1. Antón, G. (2010). Estudio del servicio de renta de autos en la Empresa Transtur Sucursal Cienfuegos. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
2. Borrego, O. (2006). *Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial*. La Habana: Ciencias Sociales.
3. ----- (2009). *El trabajo de dirección en el Socialismo*. La Habana: Ciencias Sociales.
4. Bueno, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, proceso y modelos* Madrid: Ediciones Pirámide.
5. Burke, J. (1994). *Responsabilidad Burocrática*. Buenos Aires: Editorial Heliasta
6. Carballal, E. (2006). *Las Estructuras Colaborativas. El tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa*. La Habana
7. Carrazana Y. (2010). Diseño e implementación de procedimientos para la integración documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y Sistema de Control Interno en la EMI Cnte Ernesto Che Guevara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
8. Centro de Estudios Turísticos (CETUR) (2009). *Normas para la redacción, presentación y defensa de la Tesis de maestría*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
10. Ciborra, C.U. (1996): The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures and Surprises. *Organization Science*, vol. 7, nº 2, pp. 103-118.
11. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2000). *El fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. Borrador. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
12. Cohuo, J. (s/a). *Proceso para el diseño organizacional*. Consultado el 20 diciembre 2011 en <http://www.monografias.com>



13. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
14. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007) Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana.
15. Cooper, C et al., (2007). *El Turismo. Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis.
16. Cuesta, A. (2011). *Gestión de competencias*. La Habana: Editorial Academia.
17. De la Rocha, V. (2007). *Análisis organizacional*. Consultado el 6 de enero 2011 en <http://www.monografias.com>
18. Dessler, G. (2000). *Administración de Personal*. Editorial Pearson Educación.
19. Deus, J. L. (1994). *Diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
20. Díaz, C. (2009). *Hacia una Estrategia de Valores en las organizaciones*. La Habana: Ciencias Sociales.
21. Díaz, I. y col. (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
22. Drucker P. F. y Wartzman R. (2010). *The Drucker Lectures. Essential Lessons on Management, Society and Economy*. McGraw Hill.
23. Drucker, P. F. (1971). *La gerencia efectiva*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
24. Drucker, P. F. y Maciariello J. A. (2005). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins e-books.
25. Enciclopedia cubana (Ecured) (2010). *Organigrama*. Consultado el 3 de enero 2011 en <http://www.ecured.cu/>
26. Fernández, C; Blanco, A (s/a). *Servicios Turísticos en Agencias de Viajes*. España.



27. Fernández, Z. (1999). El estudio de las Organizaciones: La jungla dominada. *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 56-77.
28. Figuerola, M. (1991). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid: Alianza Editorial
29. Foster, D.I (s/a). *Agencias de Viajes. Administración y Operación*. McGraw Hill
30. Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. Mc Graw-Hill.
31. Galbraith, J.R. (1973): *Planificación de organizaciones*. Estados Unidos: Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
32. Gitman, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. La Habana: Editorial Félix Varela
33. Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kariós.
34. González, L. (s/a). *El enfoque de procesos*. Consultado el 1 de febrero 2011 en <http://www.delfos.co.cu>
35. Greiner, L (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*. Jul. - Ago.
36. Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. (2004). *Escritura Notarial 140/2004*. La Habana
37. ----- (2010). *Manual de la Calidad*. La Habana
38. ----- (2010). *Resolución 593/2010*. La Habana
39. Hall, R. (s/a). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana.
40. Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma.
41. Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
42. Harrington, H. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
43. Harrison, R. (1972). How to Describe Your Organization?. *Harvard Business Review*. Sept.-Oct.



44. Jack, F. Mc. (2000). *Negocios exitosos*. Graw-Hill.
45. Jimeráñez, E. y Aguilera, M. (s/a). *Profesiogramas para cargos de COPEXTEL División Villa Clara*. Consultado el 9 de febrero de 2011 en <http://www.gecyt.cu>
46. Kester, J. (2010). *Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectiva para 2010*. Madrid.
47. Knudsen, J., (2008). *Dossier Gestión del Transporte Turístico*. Santa Clara
48. Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *Elementos de Administración*. Editorial Félix Varela.
49. Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): *Organization and Environment*. Irwin: Homewood.
50. Lindegaard, E. (2001). *Enciclopedia del empresario*. Barcelona: Océano.
51. Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Consultado en enero 31, 2011 en <http://www.onecaribbean.org>.
52. Matos, H. (2005). *Turismo: complete su conocimiento (Versión 1.0) [Programa de computación]*. Matanzas.
53. Menguzzato M, Renau J. (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*.
54. Mesa, G; Martínez J.C.; Suárez, H. (s/a). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
55. Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986): Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, Vol. 28, nº3, Spring, pp. 62-73.
56. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). *Resolución 27/2009*. La Habana
57. ----- (2009). *Resolución 34/2009*. La Habana
58. ----- (2009). *Resolución 57/2009*. La Habana
59. ----- (2009). *Resolución 66/2009*. La Habana
60. ----- (2009). *Resolución 75/2009*. La Habana
61. ----- (2009). *Resolución 76/2009*. La Habana
62. ----- (2009). *Resolución 77/2009*. La Habana



- 63.----- (2006). *Resolución 26/2006*. La Habana
64. Ministerio del Interior (2001). *Resolución 2/2001*. La Habana
65. Mintzberg, H. (1988). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.
- 66.----- (1991) *La Estructuración de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Ariel S. A.
- 67.----- (1991). *El proceso estratégico*
- 68.----- 1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- 69.----- (1991). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review* pp. 103-116
70. Mintzberg, H.; Alhstrand, B. y Lampel J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
71. Mondy, R. y Noe, R. (s/a). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición.
72. Morales Tejón, Clara Efigenia. (2007) Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis en Opción al título de Master en Administración de Negocio, Universidad Central de las Villas
73. Norval, J (1936). *La Industria Turística*. Editado por eumed.net.
74. Oficina de Turempleo Villa Clara (2011). *Cálculo de plantilla*. Santa Clara
75. Oficina Nacional de Estadísticas (2011). Turismo. Llegada de Visitantes Internacionales. Diciembre 2010. La Habana.
76. Omarov, A. M. (1986). *Dirección de la Economía Socialista*. La Habana
77. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2009) Barómetro del Turismo Mundial 2009. Consultado en diciembre 20, 2011, en <http://www.camempresas.com>
- 78.----- (2000). *Turismo: Panorama 2020*. Consultado el 6, julio, 2011 en <http://www.laondadigital.com>
79. Peppar, J. y Rowland, P. (1996). *La esencia de la reingeniería de procesos en los negocios*. Prentice-Hall.



80. Pérez, A. & Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
81. Peris, F., Fernández, R. y Tarazona, F. (1995): *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia: Ed. Tirant lo Blanch Libres.
82. Peris, F., Herrera, J. (1998): Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº3, pp. 99-120.
83. Peteiro, L. M., Rodríguez, R. y Rodríguez, M. T. (2007). *Reflexiones sobre cultura organizacional en instituciones en el mundo actual*. Consultado el 10 de febrero de 2010 en: <http://www.psicologiacientifica.com>.
84. President and Fellows of Harvard College (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. A Harvard Business Review Paperback.
85. Quintana, R., Figuerola, M., Chirivella, M., Lima, D., Figueras, M., García, A (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. La Habana.
86. Ríos, A. (2010). Propuesta de diseño para la organización y gestión en la Agencia de Viajes Havanatur receptiva en Villa Clara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
87. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
88. Robey, D. (1986) *Designing Organizations*. Illinois: Irwin. 1986.
89. Rodríguez, R. (2009). Procedimiento para contribuir a mejorar la satisfacción de los clientes en el servicio de renta de autos en la Empresa Transtur de Villa Clara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
90. Sampieri, H. R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol.2). La Habana: Félix Varela.
91. ----- (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1). La Habana: Félix Varela.

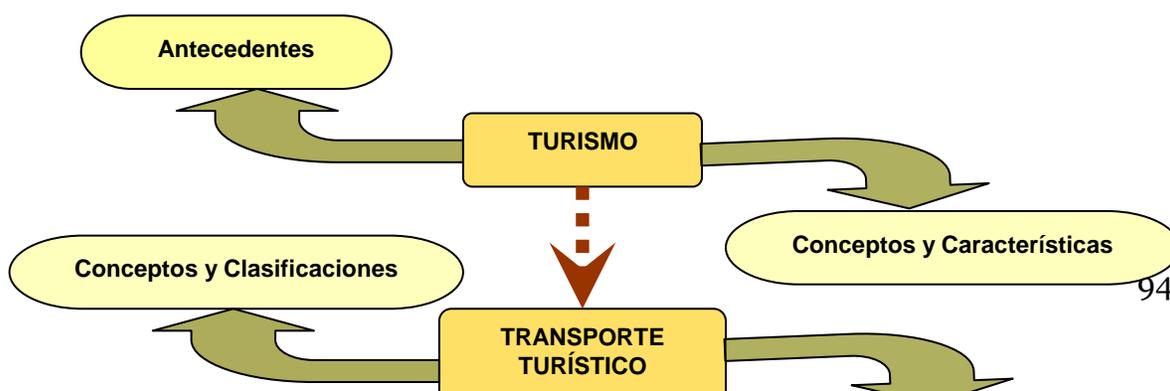


92. Santamaría, S. (2008) Organigramas. Consultado el 2 de febrero 2011 en: <http://www.monografias.com>
93. Schein, E. (1988). *La Cultura Organizacional y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
94. Senge, P.M. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ed. Granica.
95. Serra, R. y Kastika, E. (1999). *Re-estructurando empresas*. Editorial Macchi.
96. Sotomayor, R., (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*.
97. Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
98. Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa*. Barcelona: MASSON, S.A.
99. Sucursal TRANSTUR Villa Clara (2004). *Escritura Notarial 721/2004*. La Habana
100. ----- (2010). *Expediente de Perfeccionamiento Empresarial*. Santa Clara
- 100.----- (2010). *Informe a la Asamblea de Balance 2010*. Santa Clara
101. ----- (2010). *Manual de la Calidad*. Santa Clara
- 102.----- (2011). *Estado de Resultados 2011*. Santa Clara
- 103.----- (2011). *Objetivos de trabajo y plan de acciones principales a desarrollar para garantizar su cumplimiento*. Santa Clara
- 104.----- (2011). *Plan Económico-Financiero*. Santa Clara
- 105.----- (2011). *Planeación Estratégica 2011-2016*. Santa Clara
- 106.----- (2011). *Plantilla de personal*. Santa Clara
- 107.----- (2011). *Presupuesto 2011*. Santa Clara
- 108.----- (2011). *Profesiogramas*. Santa Clara
- 109.----- (2011). *Programa de Acogida*. Santa Clara



110. Taylor, H. (1989). *Cómo delegar con eficacia*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales
111. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
112. ----- (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
113. Zuani, R.E. ([2003](#)). *Introducción a la Administración*.

**Anexo I.** Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la investigación





**Anexo II.** Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Fuente</b>
1	Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que	Krapf y Hunziker, 1942; citado en Rodríguez, 2005:1	Monografía. Gestión de Destinos Turísticos.



	dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.		
2	La suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios y profesionales.	OMT, 1960; citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Disponible en: <a href="http://www.eumed.net">http://www.eumed.net</a>
3	El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.	Tourism Society, 1979; citado en Serra, 2003:21	Marketing Turístico
4	El turismo agrupa al conjunto de actividades de producción y consumo, a las que dan lugar determinados desplazamientos seguidos de una noche, al menos, pasada fuera del domicilio habitual, siendo el motivo de viaje el recreo, los negocios, la salud o la	Michaud, 1983 citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica.



	participación de una reunión profesional, deportiva o religiosa		
5	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.	Figuerola, 1991	Teoría Económica del Turismo.
6	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.	OMT, 2001; citado en Hernández, Martínez y Machado, 2008:2	Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba.
7	El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes	Nácher y García, 2004; citado en Martín, 2006:4	Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I.



	públicos y privados en diferentes sectores productivos.		
8	Estancia de una noche fuera del lugar de residencia por vacaciones, vistas a familiares o amigos, congresos o por cualquier otro motivo, excepto la formación o un empleo semipermanente.	Kotler; Bowen y Makens, 2004:484	Marketing para Turismo
9	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005	Material de apoyo sobre mercados emisores.
10	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del	Martín, 2006:5	Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1.



	viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.		
--	--	--	--

**Fuente:** Adaptado de Castellón, 2010

**Anexo III.** Definiciones de diseño organizativo y estructura organizacional.

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
A. M. Omarov	1986	La estructura organizativa del sistema se presenta como un conjunto reglamentado de subdivisiones del parto de dirección y sus interrelaciones, que determina la subordinación de estas actividades tanto en lo vertical, así como en lo horizontal. Por consiguiente, (...) incluye en sí a los órganos de dirección, el orden de subordinación, las relaciones administrativo-productivas de las subdivisiones estructurales, los flujos de información, el contenido y orden de cumplimiento de las funciones de dirección. Todos estos elementos se hallan en relaciones bastante estables, las cuales por eso deben desarrollarse como un todo.
Henry Mintzberg	1991	La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.



Robbins Stephen	1998	La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.
Víctor de la Rocha Corzo	2007	La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.
James Stoner	2007	La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.
Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial	2007	Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.
Terry y Franklin	Citado en de la Rocha (2007)	Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.
Ponce Reyes	Citado en de la Rocha (2007)	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
José A. Cohuo	s/a	El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.



Mesa y col.	s/a	La estructura expresa las formas en que los hombres disponen la unión de las diferentes partes de una entidad, que como resultado de la división del trabajo se ha fraccionado. Pero como el reloj necesitan de los engranes, las organizaciones para funcionar necesitan unir sus partes y ello se logra utilizando un “ <i>pegamento</i> ”: la coordinación; esencia y sostén de cualquier estructura.
-------------	-----	--

**Fuente:** Elaboración propia



**Anexo IV.** Metodologías, según varios autores, para el diseño del Sistema de Organización General.

No.	Autor (Año)	Pasos del Procedimiento
1	Mintzberg, H. (1988)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño de posiciones<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Especialización de tareas</li><li>1.2 Formalización de comportamiento</li><li>1.3 Capacitación y adoctrinamiento</li></ol></li><li>2. Diseño de la superestructura<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Agrupamiento de unidad</li><li>2.2 Dimensión de la unidad</li></ol></li><li>3. Diseño de encadenamientos laterales<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Sistema de planeamiento y control</li><li>3.2 Dispositivos de enlace</li></ol></li><li>4. Diseño del sistema de toma de decisiones<ol style="list-style-type: none"><li>4.1 Descentralización vertical</li><li>4.2 Descentralización horizontal</li></ol></li><li>5. Ajuste del diseño a la situación</li></ol>
2	Robbins, S.P. (1998)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Especialización del trabajo</li><li>2. Departamentalización</li><li>3. Determinación de la cadena de mando</li><li>4. Fijación del tramo de control</li><li>5. Determinación de la centralización y descentralización</li><li>6. Formalización</li></ol>
3	Drucker, P. (2005)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar los elementos constitutivos de la organización<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Diseño de las actividades fundamentales</li><li>1.2 Análisis de los aportes de la actividades</li></ol></li><li>2. Análisis de las decisiones</li><li>3. Análisis de las relaciones</li><li>4. Situar las unidades estructurales que constituyen la organización</li></ol>
4	Borrego, O. (2006)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis de tareas</li><li>2. División de trabajo entre todas las actividades</li><li>3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización</li><li>4. Establecer una efectiva coordinación de trabajo</li></ol>



		5. Monitorear permanentemente la organización.
5	Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (2007)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño de la estructura organizativa</li><li>2. Determinación de las funciones específicas de la entidad y de sus subdivisiones estructurales</li><li>3. Determinación de las facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales</li></ol>
6	De la Rocha, V. (2007)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación y clasificación de las actividades requeridas.</li><li>2. Agrupamiento de estas actividades de acuerdo a los objetivos que se pretende lograr.</li><li>3. Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad.</li><li>4. Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical.</li></ol>
7	Stoner, J. (2007)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hacer lista de trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales</li><li>2. Dividir todo el trabajo en actividades que pueden desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos (división del trabajo)</li><li>3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente</li><li>4. Establecer mecanismos para la coordinación</li><li>5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades</li></ol>
8	Koontz, H. y Wehrich (2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación y clasificación de las actividades requeridas</li><li>2. Agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos</li><li>3. Asignación de cada grupo de actividades a un administrador (delegación) para supervisarlas.</li><li>4. Estipulación de la coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales) en la estructura organizacional</li></ol>

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo V:** Análisis comparativo de los procedimientos para el diseño del Sistema de Organización General.



\* Aunque no se explicita este criterio como paso en algunas metodologías, está presente de manera implícita en otros pasos que constituyen mecanismos básicos de coordinación.

**Fuente:** Elaboración propia

No.	Criterios para el diseño organizativo	Procedimientos								Total (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Identificación, especialización o agrupación de tareas (división del trabajo)	X	X	X	X		X	X	X	87,5
2	Formalización del comportamiento	X	X	X						37,5
3	Capacitación y adoctrinamiento	X								12,5
4	Agrupación o combinación de actividades o puestos de trabajo (departamentalización)	X	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Diseño de encadenamientos laterales	X								12,5
6	Distribución de autoridad (centralización y descentralización)	X	X	X		X	X		X	75
7	Coordinación*	X	X	X	X	X	X	X	X	100
8	Control y ajuste del diseño organizativo	X			X			X		37,5
9	Determinación de las funciones específicas de la entidad y de sus subdivisiones estructurales					X				12,5

#### **Anexo VI. Tipos de Organigramas.**

Los organigramas se clasifican por su finalidad, naturaleza, contenido, ámbito y representación o disposición gráfica.



## 1. Finalidad

- a. *Informativo*: Se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo [público](#), es decir, como [información](#) accesible a personas no especializadas. Deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones muy grandes.
- b. *Analítico*: Tiene como objetivo el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional y dar una visión macro o global de la [organización](#) referido al [presupuesto](#), la distribución de la [plantilla de personal](#), de determinadas partidas de [gastos](#), de [remuneraciones](#), de [relaciones informales](#), etc. Están destinados a [especialistas](#).
- c. *Formal*: Representa el modelo de funcionamiento [planificado](#) o formal de una [organización](#), y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación o lo que es lo mismo, la aprobación de la alta dirección.
- d. *Informales*: Representa el [modelo](#) planificado de la [organización](#) pero no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

## 2. Naturaleza

- a. *Microadministrativo*: Corresponde al [esquema global](#) de una [organización](#) o a una de la áreas que integra.
- b. *Macroadministrativos*: Corresponde a varias organizaciones.
- c. *Mesoadministrativos*: Involucra a varias organizaciones dentro de un [sector](#).

## 3. Contenido

- a. *Integrales*: Representa a todas las [unidades administrativas](#) de una [organización](#) y sus relaciones de [jerarquía](#) o dependencia.
- b. *Funcionales*: Incluyen las [unidades](#) y sus interrelaciones; las principales funciones que tienen asignadas, además se usa para capacitar al [persona](#) y presentar a la [organización](#) en forma general.
- c. *De puestos, plazas y unidades*: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad, incluyen los nombres de las [personas](#) que ocupan las plazas.



#### 4. **Ámbito**

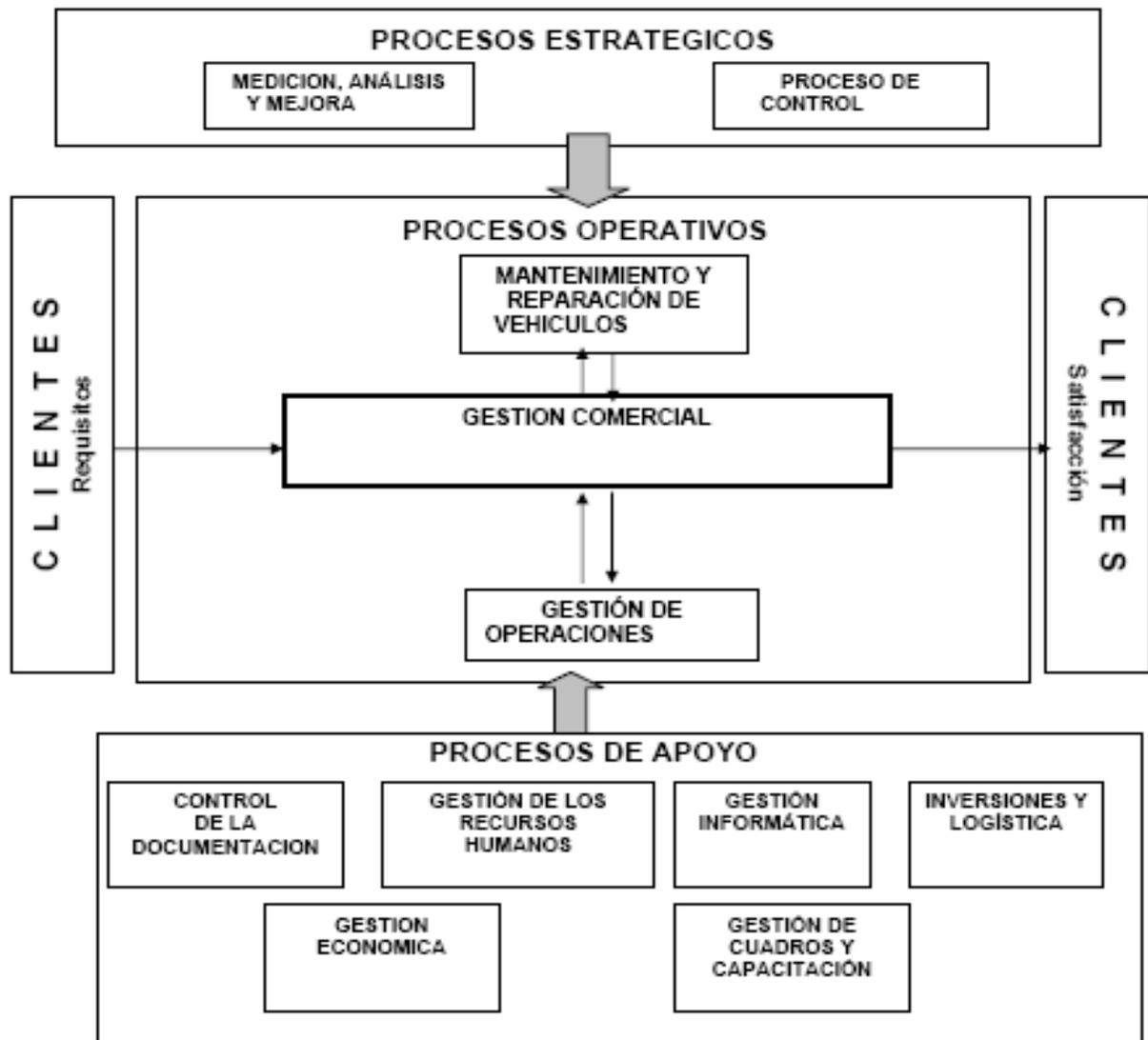
- a. *Específicos*: Muestran la estructura de un área de la organización.
- b. *Generales*: Contienen [información](#) representativa de una [organización](#) hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

#### 5. **Por su presentación o disposición gráfica**

- a. *Verticales*: Presentan las [unidades](#) ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- b. *Horizontales*: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de [columnas](#), en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- c. *Mixtos*: Utiliza combinaciones [verticales](#) y [horizontales](#) para ampliar las posibilidades de graficación.
- d. *De Bloque*: Son una variante de los [verticales](#) y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.
- e. *Circulares*: La unidad organizativa de mayor [jerarquía](#) se ubica en el centro de una serie de [círculos concéntricos](#), cada uno de los cuales representa un nivel distinto de [autoridad](#), que decrece desde el centro hacia los extremos. El círculo exterior indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

**Fuente:** Ecured, 2010

**Anexo VII.** Mapa de procesos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.



**Anexo VIII.** Ejemplo de profesiograma: Cargo de Especialista B del Transporte Automotor de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

<b>Denominación del cargo o puesto de trabajo:</b> Especialista B del Transporte Automotor	
<b>UEB o Departamento al que pertenece:</b> UEB Servicios de Ómnibus	
<b>Categoría Ocupacional:</b> Técnico	<b>Grupo-Escala salarial:</b> X
<b>Cantidad de trabajadores abarcados:</b> 1	
<b>Objetivos del cargo:</b> Estudiar, diseñar, aplicar y controlar normas, procedimientos y similares que garanticen el desempeño eficiente y eficaz de los niveles explotación del parque de vehículos.	
<b>Funciones que realiza:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elabora las normas y procedimientos para la explotación del transporte automotor de carga y pasaje, los ciclos de mantenimientos y los métodos de reparación de carrocerías, agregados y componentes mecánicos, eléctricos y electrónicos.</li><li>✓ Realiza los estudios sobre la transportación de carga y pasaje con el objetivo de elaborar los planes a corto, mediano y largo plazo.</li><li>✓ Analiza el aprovechamiento óptimo de las capacidades disponibles y el análisis de los índices de rendimientos y comportamiento de los equipos y vehículos, determinando el tipo de equipo a utilizar de acuerdo a las cargas y el movimiento de pasaje y de las características de las regiones objeto de análisis.</li><li>✓ Confecciona las normas y procedimientos para la realización de las pruebas técnicas en la comprobación de la calidad, eficiencia y duración de los equipos, vehículos y agregados así como de los índices de consumo de los recursos gastables y los relacionados con la garantía de los equipos nuevos.</li><li>✓ Participa en los estudios para determinar y proponer las características de los vehículos que se deben adquirir de acuerdo a los planes de desarrollo de la rama automotor.</li><li>✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.</li><li>✓ Elabora las normas y procedimientos para la explotación del transporte automotor de carga y pasaje, los ciclos de mantenimientos y los métodos de reparación de carrocerías, agregados y componentes mecánicos, eléctricos y electrónicos.</li><li>✓ Realiza los estudios sobre la transportación de carga y pasaje con el objetivo de</li></ul>	



elaborar los planes a corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Analiza el aprovechamiento óptimo de las capacidades disponibles y el análisis de los índices de rendimientos y comportamiento de los equipos y vehículos, determinando el tipo de equipo a utilizar de acuerdo a las cargas y el movimiento de pasaje y de las características de las regiones objeto de análisis.
- ✓ Confecciona las normas y procedimientos para la realización de las pruebas técnicas en la comprobación de la calidad, eficiencia y duración de los equipos, vehículos y agregados así como de los índices de consumo de los recursos gastables y los relacionados con la garantía de los equipos nuevos.
- ✓ Participa en los estudios para determinar y proponer las características de los vehículos que se deben adquirir de acuerdo a los planes de desarrollo de la rama automotor.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

### Requisitos o exigencias del cargo

<u>Formación mínima necesaria</u>	<u>Experiencia previa</u>		
Nivel Superior con curso de habilitación	2 años		
<u>Conocimientos específicos</u>	<u>Elemental</u>	<u>Medio</u>	<u>Superior</u>
✓ Gestión turística		X	
✓ Inglés			X
✓ Computación		X	
✓ Licencia de Conducción	Categoría D		
<u>Requisitos físicos</u>	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>
✓ No debe tener ningún impedimento físico que le dificulte el trabajo frente a la computadora y el desplazamiento frecuente entre los puntos de renta			
✓ Tener buena presencia personal			X
<u>Requisitos de personalidad</u>	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>
✓ Comunicativo			X



✓ Emprendedor			X
✓ Diplomático			X
✓ Controlado			X
✓ Respetuoso			X
✓ Sincero y crítico			X
			X
<u>Competencias profesionales</u>	<u>Criterios</u>		
✓ Dominio de la planificación y organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo)</li> <li>▲ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como el o los responsables</li> <li>▲ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar</li> <li>▲ Controla la planificación hecha</li> </ul>		
✓ Capacidad de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas</li> <li>▲ Tiene facilidad para la negociación con el principio ganar-ganar</li> <li>▲ Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo</li> </ul>		
✓ Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Tiene capacidad de análisis estratégico</li> <li>▲ Tiene capacidad de generar nuevas ideas y visiones</li> <li>▲ Acepta riesgos y cambios</li> <li>▲ Mantiene actitud proactiva</li> <li>▲ Es diligente con la aplicación de sus funciones en la estrategia actual</li> </ul>		
✓ Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral</li> <li>▲ Transmite de forma clara y coherente</li> <li>▲ Sabe escuchar los diversos criterios</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Redacta de manera clara y precisa informes</li> </ul>
✓ Capacidad de persuasión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo</li> </ul>
✓ Dominio óptimo de sus actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Conoce a fondo la actividad y el nivel actual del estado del arte en la disciplina</li> <li>▲ Está al tanto de las actividades ajenas a su trabajo que influyen sobre el mismo</li> <li>▲ Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales</li> </ul>
✓ Orientación a la autosuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse</li> <li>▲ Se retroalimenta con sus superiores y colegas</li> <li>▲ Accede a las vías más actualizadas de información</li> </ul>
✓ Manejo del estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Tiene conocimiento de técnicas de relajación</li> <li>▲ Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes</li> <li>▲ Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas</li> <li>▲ Analiza las causas que le provocan el estrés</li> <li>▲ Busca apoyo social</li> </ul>

**Responsabilidades**

<u>Sobre el trabajo con otras personas</u>	<u>Sobre la calidad del servicio</u>
No tiene subordinados, pero debe mantener una relación cordial y profesional con sus colegas, de quienes debe obtener información para el eficaz desempeño de sus	No realiza la venta directamente.



funciones.	
<u>Sobre los equipos y medios de trabajo</u>	<u>Sobre la relación con los clientes</u>
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como: computadoras, fax, impresoras, mobiliario en general así como los vehículos que utilice.	No mantiene relación directa con los clientes salvo en circunstancias esporádicas, cuando debe mantener un actitud y aptitud profesional y servicial para con ellos.
<u>Sobre la economía</u>	
Monitorear periódicamente los indicadores: <ul style="list-style-type: none"><li>▲ Aprovechamiento del Parque en Buen Estado Técnico</li><li>▲ Aprovechamiento del Recorrido</li><li>▲ Índice de consumo de combustible</li><li>▲ Ingresos por litros de combustible</li><li>▲ Aprovechamiento del Parque Total</li><li>▲ Aprovechamiento del Parque en Buen Estado Técnico</li></ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<u>Esfuerzo físico y mental:</u> El esfuerzo físico es mínimo. El esfuerzo mental típico de la toma de decisiones, proyectar ideas, estrategias, entre otras actividades.	
<u>Ambiente físico:</u> Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: < 65 dB Microclima: temperatura en invierno: 21-23 grados Celsius en verano 26-28 grados Celsius	
<u>Riesgos más comunes:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pequeños accidentes de oficina</li><li>✓ Accidentes en el carro en horario de trabajo</li></ul>	
<u>Régimen de trabajo y descanso:</u> Horario de trabajo: de lunes a viernes, de 8:00 a.m. – 5:15 p.m. Horario de descanso: 12:00 m. – 1:00 p.m.	



**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo IX.** Ejemplo de utilización del procedimiento para el cálculo de la plantilla de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, según la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

<b>Datos para ser llenados por los trabajadores de cada área</b>			
DEPARTAMENTO O ÁREA: DIRECCIÓN			
NOMBRE DEL TRABAJADOR: MILEIDYS PÉREZ ARTEAGA			
NIVEL DE ESCOLARIDAD: SUPERIOR			
CARGO QUE OCUPA: ESPECIALISTA C EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
SALARIO: 395.00		CATEGORÍA: T	GRUPO ESCALA: X
No.	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	Frecuencia	Duración Total (Horas)
1.	Confección del modelo SC-4-03 control de asistencia	periódica	96
2.	Confección de modelo SC-4-01 control de datos de nómina	periódica	12
3.	Confección de modelo SC-4-02 Movimientos de nóminas	periódica	12
4.	Confección de modelo SC-4-03 Notif. De vacaciones	periódica	96
5.	Análisis del fondo de tiempo de la Sucursal	periódica	24
6.	Confección del modelo promedio de trabajadores	periódica	12
7.	Confección de la estrategia y el programa anual de estudios de OT	periódica	40
8.	Ejecución de los estudios de OT	periódica	240
9.	Calculo de la fluctuación laboral de la Sucursal	periódica	12
10.	Registro y cálculo de certificados médicos	periódica	24
11.	Confección del modelo de los 10 CUC	periódica	12
12.	Información estadística para la Casa Matriz	periódica	12
13.	Modelo Base Informativa de los RR.HH	periódica	12
14.	Modelo Informe de interruptos	periódica	44
15.	Modelo actualización Resolución 28/06 del MTSS	periódica	4
16.	Modelo Control del plan de capacitación	periódica	24
17.	Modelo cumplimiento del plan de capacitación	periódica	24
18.	Modelo estadística de capacitación	periódica	24



19.	Informe de impacto de la capacitación	periódica	24
20.	Modelo planteamiento de los trabajadores	periódica	12
21.	Modelo participación de la mujer	periódica	12
22.	Modelo Diagnóstico de RR.HH	periódica	8
23.	Modelo Plantilla Suplementaria	periódica	12
24.	Modelo informe de los movilizados	periódica	12
25.	Modelo 52-00	periódica	16
26.	Modelo 52-01	periódica	16
27.	Modelo control de accidentes de trabajo	periódica	16
28.	Modelo control de la estrategia	periódica	16
29.	Información trimestral de SST	periódica	16
30.	Modelo 1 y actualización de Riesgos	periódica	24
31.	Modelo 2 Riesgos	periódica	24
32.	Modelo accidentes mortales	Eventual	12
33.	Control cumplimiento plan de prevención de riesgos de SST	periódica	12
34.	Modelo control de la Ley 105 de seguridad social	periódica	16
35.	Modelo disciplina separación del sector	periódica	8
36.	Modelo medidas disciplinarias aplicadas	periódica	10
37.	Modelo reclamaciones al OJLB	periódica	10
38.	Modelos ORT-09 de salario para la DPT	periódica	24
39.	Modelo Anexo 2 control interno	periódica	24
40.	Confección del plan de capacitación	periódica	60
41.	Resumen de las DNC	periódica	32
42.	Confección programa evaluación del desempeño	periódica	20
43.	Confección de documentos para evaluación del desempeño	periódica	60
44.	Confección del programa para revisión de exped. Lab.	periódica	24
45.	Revisión de expedientes laborales	periódica	80
46.	Actualizar expedientes laborales	periódica	60
47.	Chequeo de CCT	periódica	12
48.	Actualización de CCT	periódica	12
49.	Conciliación fuerza de trabajo con la DMT	periódica	16
50.	Indicaciones evaluación anual del desempeño	periódica	8



51.	Indicaciones evaluación trimestral del desempeño	periódica	8
52.	Confección de informe resumen de rev. De exp. Lab.	periódica	8
53.	Confección del plan de vacaciones	periódica	20
54.	Actualización del Reglamento de atención al hombre	periódica	10
55.	Consejo de dirección	periódica	44
56.	Reuniones de RR.HH	periódica	44
57.	Reuniones con Organismos Globales y Casa Matriz	Eventual	64
58.	Consejo de dirección del MINTUR	Eventual	48
59.	Eventos científicos, conferencias, etc	Eventual	60
60.	Capacitación y desarrollo	Periódica	120
61.	Tareas Imprevistas	Imprevistas	250
TIEMPO TOTAL: HORAS AL AÑO			2108

**Cálculo de la Capacidad de trabajo:**

No.	Indicadores	Real	Plan
		2010	2011
1	Fondo de tiempo calendario (días)	365	365
2	Tiempo no laborable	108	106
	De ellos: Feriados	5	4
	Sábados no laborables	27	26
	Domingos	52	52
	Vacaciones	24	24
3	Tiempo máximo utilizable (días)	257	259
4	Ausencias al trabajo (días)	2	1
	De ellas: Ausencias justificadas	2	1
5	Fondo de tiempo utilizado (o a utilizar) en el año	255	258
6	Jornada de trabajo (horas)	8	8
7	Fondo efectivo de tiempo de trabajo por trabajador al año (en horas)	2040	2064

Esta es la capacidad de trabajo (Ft) del Especialista "B" en Gestión de los RRHH (2064 h/año)

**Cálculo de la carga de trabajo (Q)**



Según la ficha de análisis de tareas el tiempo total dedicado a la actividad de este cargo son 2108 horas de trabajo al año.

**Cálculo del número del Especialista C en Gestión de los RRHH**

$$N = 2108/2064 = 1,02 \text{ trabajadores} \quad N = 1$$

**Anexo X.** Instrumento para validar el procedimiento mediante el Juicio de Expertos

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se propone. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en la metodología, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, y la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO						
ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Contextualización y posibilidad de generalización</b>	El procedimiento es adecuado a las particularidades de una entidad de transporte turístico cubana y es aplicable a otras entidades de características similares al objeto de estudio.					
<b>Concepción holística y sistémica</b>	Todos los elementos que componen el procedimiento están interrelacionados y funcionan de forma de sistema como un todo integrado.					
<b>Racionalidad</b>	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
<b>Aplicabilidad</b>	El procedimiento es viable y factible.					
<b>Rigurosidad científica</b>	El procedimiento integra los conocimientos					



	más actualizados del estado del arte y la práctica en la elaboración del plan de negocio.					
<b>Flexibilidad</b>	El procedimiento puede ser mejorado continuamente y adaptado a los cambios del entorno					
<b>Comprensibilidad</b>	El procedimiento es fácilmente entendible					
<b>Coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano</b>	El procedimiento respeta y toma en cuenta los principios del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano					

<b>ANÁLISIS DE LOS PASOS</b>							
<b>No.</b>	<b>PASO</b>	<b>REFERENCIA / CONTENIDO</b>	<b>ESCALA</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Identificación y agrupación de funciones en puestos de trabajo</b>	La determinación y especialización de funciones (división del trabajo) constituye el punto de partida para el diseño del Sistema de Organización General.					
<b>2</b>	<b>Formalización del comportamiento</b>	La estandarización de las normas, resultados y habilidades de trabajo constituye un mecanismo básico de coordinación y de imprescindible definición a la hora de diseñar el Sistema de Organización General.					
<b>3</b>	<b>Definición de las bases de agrupación</b>	Es imprescindible definir las bases sobre las cuales se procederá a la departamentalización.					
<b>4</b>	<b>Designación de las unidades estructurales</b>	Denominar las divisiones estructurales que se funden constituye un paso fundamental para la departamentalización y el diseño organizativo.					
<b>5</b>	<b>Generalización de</b>	La definición y estandarización de					



	<b>funciones</b>	funciones constituye un mecanismo de coordinación y formalización del desempeño de vital importancia para el diseño organizativo.					
6	<b>Determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural</b>	La definición de los puestos de trabajo que se concentrarán en cada división y el cálculo de la cantidad de empleados necesarios para acometer las funciones o tareas de cada cargo y unidad estructural es un paso ineludible para el diseño del Sistema de Organización General.					
7	<b>Creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural</b>	La creación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural, y su nombramiento, son aspectos medulares para continuar con el diseño organizativo.					
8	<b>Distribución de autoridad</b>	La concepción del Sistema de Organización General debe contener un análisis y asignación de las facultades necesarias para toma de decisiones de cada director o jefe de unidad estructural.					
9	<b>Coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales</b>	El establecimiento formal del flujo informativo para facilitar el engranaje entre las direcciones, áreas, unidades empresariales de base o departamentos que se funden debe ser realizado como parte del procedimiento para el diseño organizativo.					
10	<b>Elaboración del organigrama</b>	La representación gráfica de la estructura organizacional constituye un paso de inevitable realización a la hora de diseñar el Sistema de Organización General.					
11	<b>Establecimiento de</b>	Los instrumentos de control y evaluación					



	<b>mecanismos de control</b>	son los factores claves para realizar el seguimiento de la evolución del diseño organizativo y efectuar los cambios oportunos, por tanto, deben estar incluidos en la metodología.					
<b>12</b>	<b>Ajuste del Sistema de Organización General</b>	Cualquier cambio en los factores situacionales (tamaño, entorno y estrategia), ocasionará inevitablemente una modificación del Sistema de Organización General, y por ende este paso debe incluirse en el procedimiento para garantizar su mejor continua.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

---

---

---

---

---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**