

## Mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal Transtur Holguín del Polo Turístico Guardalavaca

**Gabriela de las M. Ruiz López**

. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0000-4786-1842>

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

**Eilen Guerra Gonzáles**

Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0009-8494-8061>

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

**Dayanis Sarmiento Alfonso**

Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0003-7546-140X>

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

### RESUMEN

El transporte es un sector estratégico esencial para el desarrollo global de la economía y constituye un medio elemental para incrementar la eficiencia de los sectores productivos. Evidenciándose la estrecha correlación entre el desarrollo económico – social y la movilidad. Actualmente, existe una correspondencia entre las inversiones en infraestructura de Transporte y el desarrollo regional, que señalan que este constituye una actividad importante en continuo proceso de expansión y modernización. En este contexto, es fundamental para el aumento de la productividad y las evaluaciones de desempeño laboral exitosa contar con un personal motivado. La presente investigación tiene como objetivo realizar un estudio de satisfacción laboral en la Sucursal Transtur Holguín del Polo Turístico Guardalavaca. Como principales resultados se obtuvieron la elaboración de un plan para el uso eficiente del combustible, se mejoró el proceso de preparación y calificación de los choferes, se cambió el plan de mantenimiento de correctivo a preventivo y se mejoraron las condiciones de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Eficiencia, desarrollo económico – social, transporte, eficacia, turismo.

### Improvement of job satisfaction in the Transtur Holguín Branch of the Guardalavaca Tourist Complex

#### ABSTRACT

Transport is an essential strategic sector for the global development of the economy and constitutes an elementary means to increase the efficiency of the productive sectors. Evidencing the close correlation between economic - social development and mobility. Currently, there is a correspondence between investments in transport infrastructure and regional development, which

indicate that this constitutes an important activity in a continuous process of expansion and modernization. In this context, it is essential for increased productivity and successful job performance evaluations to have motivated staff. The objective of this research is to carry out a study of job satisfaction at the Transtur Holguín Branch of the Guardalavaca Tourist Pole. The main results were the elaboration of a plan for the efficient use of fuel, the process of preparation and qualification of drivers was improved, the maintenance plan was changed from corrective to preventive and working conditions were improved.

**KEYWORDS:** Efficiency, economic - social development, transportation, efficiency, tourism.

## **INTRODUCCIÓN**

El transporte es un sector estratégico básico para el desarrollo global de la economía, puesto a que garantiza la movilidad de los ciudadanos, además de responder a la libre circulación de mercancías y constituir una herramienta básica para incrementar la productividad de los sectores productivos. Demostrando así la estrecha correlación que existe entre el desarrollo económico – social y la movilidad. En este sentido las investigaciones dirigidas a la indagación de este sector constituyen un apoyo para que en el nuevo entorno competitivo, ejerza un papel aún más importante en el desarrollo económico y posicionamiento mundial de un país; pues es una realidad que se ha convertido en una industria estratégica que no solo demanda mayores facilidades, sino que cada día ofrece un mejor servicio y su futuro está marcado por la evolución tecnológica.

Para que desarrolle su funcionamiento con excelencia constituye un requisito indispensable mantener a los trabajadores del sector en un ambiente armonioso y propicio. Ante tal situación este estudio surge motivado debido a que se hace fundamental que este sector se encuentre en óptimas condiciones para prestar atractivos y eficientes servicios. Para la investigación nos apoyamos en la Sucursal Transtur Holguín, localizada en el Polo Turístico Guardalavaca y dedicada a la prestación de servicios de transportación turística bajo las marcas comerciales de Cubacar y Havanautos en las tres diferentes modalidades de servicios de ómnibus (ómnibus, buses y trenes) y renta de autos; atendiendo a que no ha estado ajena a toda la coyuntura transitada desde la aparición del Covid 19 y presenta una serie de deficiencias a razón de la caída del servicio. Teniendo como base esta problemática se aplicaron diferentes técnicas y herramientas, detectándose como problema principal en este período: Insatisfacción de los choferes con sus condiciones laborales en la Sucursal Transtur Holguín en el año 2022. Tras definir el problema principal de la investigación se pretende como objetivo general: mejorar la satisfacción laboral en la Sucursal Transtur Holguín; específicamente en el puesto de trabajo de chofer, tras considerarlo como el corazón de la empresa porque impulsa la mayor parte de la productividad de la institución y es la opinión e imagen que se lleva el cliente de la Sucursal al ser el único contacto directo que tiene con ella y de su valoración depende que vuelva a pedir el servicio o no.

## **METODOLOGÍA**

Problema profesional: Insatisfacción laboral en la Sucursal Transtur Holguín.

Objeto de estudio: La gestión de capital humano.

Objetivo general: Mejorar la satisfacción laboral en la Sucursal Transtur Holguín.

Campo de acción: La satisfacción laboral.

### ***Diseño De La Investigación***

La investigación se concibe como un estudio de la gestión del capital humano y se enriqueció de la experiencia de los directivos y trabajadores de la Sucursal. Para ella se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos cualitativos: la investigación bibliográfica, para la consulta de textos científicos; la observación, que propició comprender el contexto y la entrevista, que favoreció el proceso de adentrarse en las inquietudes de los trabajadores. Para el análisis y procesamiento de los datos se emplearon como técnicas: el voto ponderado y el diagrama causa-efecto. De este modo no solo se generó un análisis del problema principal, sino un conjunto de soluciones que contribuirán, si se llega a su aplicación, a mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores y con ello la prestación de un servicio de igual nivel.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

La gestión del capital humano es una disciplina que se enfoca en el manejo eficiente de las personas dentro de una organización. Esta área se encarga de gestionar y desarrollar el talento humano, con el objetivo de maximizar su potencial y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Una de las principales metas de esta gestión es crear un entorno laboral favorable, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con el éxito de la organización.

### **Caracterización De La Entidad Objeto De Estudio:**

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A, subordinada a la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, perteneciente a la OSDE Cubasol S.A del Ministerio del Turismo, tiene su domicilio legal en Playa Guardalavaca, Carretera de Banes, municipio Banes, provincia Holguín. Fue creada en el mes de Diciembre del 2004, según Acuerdo No. 7 adoptado en la sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas extra hotelero Cubasol de la Sociedad Anónima denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR, para prestar, promover, desarrollar, comercializar, vender y garantizar con calidad los servicios de transporte a otras empresas vinculadas a este Ministerio, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y empresas nacionales y en equipos de transportes propios o arrendados, con una alta profesionalidad.

### **Diagnóstico De Las Condiciones De Trabajo:**

Existe cierta insatisfacción por parte de los trabajadores con respecto a sus condiciones de trabajo. Ante esta situación se indagó más sobre el tema y mediante la observación directa, entrevistas a directivos y trabajadores del servicio en la sucursal. (Anexo 1) y la revisión de documentos se detectaron las siguientes deficiencias en el puesto de trabajo:

- 1- Disminución de servicios solicitados por Turoperadores y Agencias de Viajes.
- 2 -Deficiencias en el fregado de los ómnibus.
- 3- Alta paralización de la flota de ómnibus.
- 4- Insatisfacción Laboral.
- 5- Demora en proceso de liquidación de documentos en Caja Liquidadora.

Luego del análisis realizado y a través del voto ponderado se detectó que el problema con mayor incidencia negativa fue la **Insatisfacción de los choferes de ómnibus con sus condiciones laborales en la Sucursal Transtur Holguín en el año 2022.** (Anexo 2)

**Estado Deseado:** Mejorar la satisfacción laboral de los choferes en la Sucursal Transtur Holguín en el año 2022.

#### **Análisis De Causas:**

Teniendo en cuenta esta problemática se utilizó un diagrama causa-efecto para determinar las causas que provocan el problema principal. (Anexo 3)

- 1- Insatisfacción Salarial
- 2-Deficiente servicios de alimentación y alojamiento.
- 3- Falta de recursos para reparación y mantenimiento de vehículos.
- 4- Insuficiente preparación y calificación de los choferes.
- 5- Deficiente uso del combustible.
- 6- Aumento de sanciones, análisis y medidas disciplinarias hacia los choferes.
- 7- Deficiente servicios de comunicación por plantas de radios en los ómnibus.

#### **Verificación De Las Causas Potenciales:**

1-Insatisfacción Salarial: Los trabajadores se encuentran desfavorecidos con el sistema de pago en la empresa porque el salario se forma por horas trabajadas y con la poca disponibilidad de trabajo, no logran cumplir con las horas necesarias para formar salario, pues no llegan a las 240 horas que deberían realizar al mes. En esto incide la disminución de los servicios por Turoperadores y Agencias de Viajes, provocando el aumento de interrupciones laborales.

2- Deficiente servicios de alimentación y alojamiento: El monto asignado para la alimentación no es correspondiente con los precios actuales, en caso del alojamiento, no siempre está confirmado porque solo se pueden hospedar en instalaciones del MINTUR y estas no siempre cuentan con la capacidad de asumir dicho hospedaje. Se presenta además por la mala calidad del servicio de alimentación.

3- Deficiente proceso de reparación y mantenimiento de vehículos: originado por mala calidad de partes y piezas, demora en importación y traslado hacia Holguín de partes y piezas, altos precios de neumáticos y baterías, falta de partes y piezas por la falta de financiamiento y autorización para compras en el extranjero.

4.-Insuficiente preparación y calificación de los choferes. Originado por el envejecimiento de la fuerza laboral, con trabajadores mayores de 65 años y la baja calificación idiomática al tener poco dominio en otros idiomas extranjeros.

5- Deficiente uso del combustible. Originado por el mal uso en los ómnibus del combustible en tanque, al permanecer ómnibus parqueados con el aire acondicionado encendido provocando un mayor consumo de este y a su vez deterioro de su norma de consumo.

6- Aumento de sanciones, análisis y medidas disciplinarias hacia los choferes, originado por la severa penalización que están sometidos los choferes ante incidencias o errores cometidos. La implementación de un sistema de control de flotas de GPS mantiene controlada esta las 24 horas del día y una de sus principales tareas es el monitoreo de la velocidad, paradas de los choferes. Esta tarea recibe una sanción injusta para el conductor porque independientemente que haya tenido una alta velocidad en tiempo sostenido o en un instante se aplica igual precepto. Así como paradas, aunque sea a solicitud del propio cliente.

7.-Deficiente servicios de comunicación por plantas de radios en los ómnibus, originado por roturas de plantas de radios e interferencias en servicios de comunicaciones.

#### **Propuesta De Posibles Soluciones:**

1- Proponer sistemas de pagos a los choferes según su aporte a las ventas producidas y la recaudación de moneda nacional en los retornos vacíos.

2.- Aumentar las gestiones Comerciales con empresas fuera del MINTUR para llevar a cabo servicios de ómnibus.

3- Aumentar el monto para cubrir el servicio de alimentación y establecer prioridad por parte de la entidad que proteja el servicio de alojamiento con respecto a los choferes y un mayor contacto con las instalaciones hoteleras para revisar la calidad de los servicios.

4- Modificar el proceso de organización y control en el Taller de Freyre que permita:

Fomentar la innovación y recuperación de piezas en los Talleres. Trabajar con los km reales recorridos como patrón fundamental para la entrada a revisión de los ómnibus en talleres. Trabajar con la durabilidad de los neumáticos y baterías.

5- El área de Capital Humano debe conformar programas encargados de la preparación y calificación de los choferes, que incluyan acciones de capacitación en otros idiomas con Formatur y presentar a Comisiones Médicas Especializadas a choferes mayores de 60 años.

6- Realizar análisis con los vehículos y choferes que se sobregiren en las normas de consumo.

7-Realizar los análisis disciplinarios, oído al parecer del sindicato, teniendo en cuenta la gravedad del hecho y la actitud de cada trabajador.

8-Conformar programas de reparación de las plantas de radios y los repetidores de señal.

## **CONCLUSIONES:**

Con la realización de este proyecto de curso en la sucursal Transtur Holguín arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Se dio cumplimiento a los objetivos propuestos al inicio de la investigación y según el análisis realizado pudimos identificar los problemas existentes y no tan descubiertos en el puesto de trabajo seleccionado de la institución.

2. Se utilizaron técnicas de la Ingeniería Industrial y herramientas de presentación de datos para analizar cómodamente los problemas encontrados.

3. Se detectó que el problema con mayor incidencia negativa fue la Insatisfacción de los choferes de ómnibus con sus condiciones laborales en la Sucursal Transtur Holguín en el año 2022.

4. Se propusieron un conjunto de soluciones que contribuirán, si se llega a su aplicación, a mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores y con ello la prestación de un servicio de igual nivel.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Negreira, D. M. J. C. a. I. C. S. (2011). La resolución de problemas empresariales desde la perspectiva de la psicología de la Gestalt. (2011-10).

Carazas, S. E. G. J. Q. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. 13(26), 116-122.

Henry, M. (1997). El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos (P. Education Ed. Primera Edición ed.).

- A., D. A. I. F. (2008). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia (C. d. n. P. U. C. d. Perú Ed. Primera Edición ed.
- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. J. N. d. P. O. M. A. O. d. P. A. (2010). Servicio al cliente.
- Castaño Molina, V. V. A. A. (2016). El papel del transporte en el desarrollo de la actividad turística: un análisis bibliométrico (V. Universidad de Andes Ed. Primera Edición ed.).
- Cedeño, N. E. V. J. G. t. (2012). Desarrollo turístico y su relación con el transporte. (17), 23-36.
- Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. J. R. I. d. e. e. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. 40(3-4), 127-142.
- Día, L. R., & García, Y. J. O. d. I. E. L. (2018). Planeación estratégica de la sucursal Holguín Transtur SA para el periodo 2017 al 2020. (244).
- Govea Andrade, K., & Zuñiga Briones, D. J. R. I. y. N. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. 13(21), 15-22.

## **ANEXOS:**

### **Anexo 1:** Entrevista a miembros del puesto de trabajo

Nombre de los entrevistados: Andrei Acosta Prieto y Amauris Garcia Aguilera

Fecha: 10/9/2022 Hora: 10:15 a.m. Lugar: Sala de Reuniones de la Sucursal Duración: 1:43:00

Objetivo: Definir a través del diálogo los problemas que más están afectando a los choferes de la empresa Transtur Holguín.

### **Preguntas**

- 1- ¿Cómo se han sentido en los últimos tiempos en la empresa?
- 2- ¿Les gusta lo que hacen?
- 3- ¿Están satisfechos con su sistema de trabajo? ¿Por qué?
- 4- ¿Existe una buena comunicación y relación con sus compañeros de trabajo y directivos?
- 5- ¿Cómo es el proceso de prestación de un servicio?
- 6- ¿Están asegurados si presentan algún accidente en la vía?
- 7- ¿Podrían mencionar algo positivo que les proporcione la empresa?

### **Anexo 2:** Voto Ponderado

PROBLEMAS	Dr. General	Sub. Ómnibus	Sub. Comercial	Sub. Operación	Sub. Contable	TOTAL
Problema 1	2	2	3	1	1	9
Problema 2	1	2	1	1	1	6
Problema 3	1	1	1	1	1	5
Problema 4	3	3	4	4	5	19
Problema 5	1	1	-	1	-	3

P1-Disminución de servicios solicitados por Tur operadores y Agencias de Viajes.

P2-Deficiencias en el fregado de los ómnibus.

P3-Alta paralización de la flota de ómnibus.

P4-Insatisfacción Laboral.

P5-Demora en proceso de liquidación de documentos en Caja Liquidadora.

**Anexo 3:** Diagrama Causa-Efecto

**Anexo 4:** Fotos de la entidad



