

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial*

*Aplicación parcial de un procedimiento para  
realizar estudios de organización del trabajo  
en el área de cocina de los restaurantes  
“Zaguán”, “Taberna Bucanero” e  
“Internacional” del hotel Brisas  
Guardalavaca*

*Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero Industrial*

*Autor: Armando Abel Rojas Mastrapa  
Tutor(a): MsC. Ing. Teresita Bairán Salazar*

*Holguín, 2016*

*“La ciencia apenas sirve más que para darnos una idea de la extensión de nuestra ignorancia”*

*Lemannis*

## **Dedicatoria**

A mi madre por ser mi inspiración en la vida.

A mis abuelos por haberme criado, educado y soportado todos estos años.

A mis tíos y mis primos por ser como padres y hermanos.

A mi novia por su paciencia y amor.

## **Agradecimientos**

Es difícil no pasar por alto muchas de las personas que han permitido y ayudado a que me forme no solo como profesional sino como mejor persona.

Agradezco en primer lugar a Dios por iluminarme el camino y ayudarme a llegar hasta aquí, a mi familia por ser mi motor impulsor, en especial a mi abuelo Pepito donde quiera que esté, a mi madre que lo es todo para mí, a mi abuelita querida Delcis, a mis tíos Marcia, Richar, Lili, Rene y Vivian, a mis primos hermanos del alma Cito, Ricar, Ale, Lary y Vivi, a mi novia Mariana y a su familia que me ha acogido como uno de los suyos.

Agradezco a mis profesores de todas las enseñanzas por haberme formado como un hombre de bien, a mis vecinos por su cariño y preocupación, a todas las amistades de mi madre que también son mis amistades por su afecto incondicional, a Mayra, Maruchi, Toña y su tropa, Vitico, Zeida.

A mis compañeros de la secundaria, a mis compañeros de la vocacional, Jorge, David, Yuki, Nestor, El Cabo, Anelis, Ramón y el resto de mis compañeros de aula, a mis compañeros en el ejército, Osvaldo Alexander, Magdiel, Polier, Luis Pereira, Maykel y Abel.

A mi tutora Teresita por su paciencia y sus consejos, a mis profes de la universidad por inculcarme el amor a mi carrera en especial a la profe Elisa por preocuparse y apoyarme en el momento más triste y difícil de mi vida. A mis compañeros de mil batallas: Alejandro, Rubén, Leré, Liset, Angélica, Cecilio, Ricardo, Jose, Laura, Carli, Susi, al resto de mis compañeros de la carrera y al piquete de turismo.

A todas las personas que de una manera u otra me han ayudado a llegar a este momento tan importante. A todos muchas gracias.

## **Resumen**

En las entidades prestadoras de servicios, aumentar la utilización óptima de los Recursos Humanos define la eficiencia y la eficacia del sistema, lo cual constituye el principal objetivo de casi todas las empresas en el mundo. Para ello se hace indispensable hacer un mejor uso de los recursos materiales disponibles, aumentar la productividad del trabajo (con la correspondiente satisfacción de los trabajadores) y tener siempre presente como reducir parcialmente los costos sin alterar el desarrollo óptimo de la labor que se realiza.

El objetivo del presente trabajo de diploma es aplicar parcialmente un procedimiento que permita realizar un estudio de la organización del trabajo (OT) en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” en el hotel Brisas Guardalavaca del municipio Banes de la provincia de Holguín. Para ello se realizó la revisión de la literatura especializada, las distintas resoluciones y procedimientos existentes, se propone un procedimiento para realizar este estudio. Tiene como base el diagnóstico de la entidad y el estudio de los procesos que en ella se realizan. Su aplicación parcial permitió identificar elementos que atentan contra el desempeño exitoso del proceso y el número de trabajadores necesarios para prestar el servicio en el área objeto de estudio.

Los resultados de esta investigación contribuyen a la implantación de las Normas Cubanas del grupo de las 3000:2007 en la instalación. Favorecen además al desarrollo del perfeccionamiento empresarial, que permite el proceso de mejora continua de la organización.

## **Abstract**

In the service's entities, to increase the good use of the human resources defines the efficiency and the effectiveness of the system, which constitutes the main objective of almost all the companies in the world in nowadays. It becomes an indispensable to make a better use of the available material resources, to increase the productivity of the work (with the corresponding satisfaction of the workers) and to always have present as reducing the costs partially without altering the good development of the work that is carried out.

The objective of the present diploma work is to apply a procedure that allows to carry out a study of the work organization of the area of kitchen of the restaurants " *Zaguan* ", partially Tavern *Bucanero* and the International restaurant in the hotel Brisas Guardalavaca of the Banes municipality of the county of Holguín, to know the work organization is in this entity. With this end, was carried out the revision of the specialized literature, the different resolutions and existent procedures, proposing a procedure to carry out this study. It has like base the diagnosis of the entity and the study of the processes that are carried out in her. Their partial application, allowed to identify elements that attempt against the successful acting of the process and the number of necessary workers to lend the service in the area study object.

The results of this investigation contribute to the installation of the group of Cuban Norms NC 3000:2007 in the installation. They also favor to the development of the managerial improvement, allowing the process of continuous improvement of the organization.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. Los sistemas integrados de gestión de capital humano, actualidad y retos</b> .....	6
1.1 Organización del trabajo. Definiciones y elementos que la integran .....	6
1.1.1 Objetivos e importancia de la organización del trabajo.....	9
1.2 La organización del trabajo en Cuba.....	11
1.3 Procedimientos que se han empleados para desarrollar estudios de organización del trabajo .....	13
1.3.1 Procedimiento seleccionado para realizar el estudio de organización del trabajo. ....	17
1.4 Productividad del trabajo.....	24
<b>Capítulo II Aplicación parcial del procedimiento propuesto para realizar un estudio de organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” del hotel Brisas Guardalavaca</b> .....	27
Fase 1. Preparación Inicial.....	27
Fase 2. Caracterización de la organización .....	28
Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el proceso objeto de estudio .....	37
Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones .....	46
Fase 5. Seguimiento .....	50
<b>Conclusiones</b> .....	52
<b>Recomendaciones</b> .....	54
<b>Bibliografía</b> .....	55
<b>Anexos</b> .....	58

## **Introducción**

La realidad que se le presenta al país es cada vez más compleja, la crisis social, financiera y medioambiental que vive nuestra sociedad, conducida por la globalización, el desarrollo de la informática y las comunicaciones, sumado además al aumento incesante de la competitividad en el sector empresarial, han obligado a que las empresas cubanas asuman políticas para rediseñar su economía acorde a las condiciones de estos tiempos para poder insertarse en el mercado mundial.

Para alcanzar las metas de una organización, la gestión de capital humano (GCH) debe enfocarse en el desarrollo de acciones que perfeccionen a las personas, las hagan más competitivas y garanticen su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). En la actualidad el capital humano es considerado como el activo más valioso que posee una organización, por la importancia que se le confiere a la competitividad y al talento humano en la obtención de mejores resultados. Es el factor decisivo para alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos, frente a los desafíos que plantea el entorno tan complejo del mundo empresarial. Surge entonces la necesidad de mejorar su desempeño, sobre la base del aumento de los niveles de productividad, de relaciones laborales satisfactorias y el cumplimiento de la premisa fundamental para cualquier organización: el incremento de la satisfacción de los clientes.

Se han desarrollado múltiples modelos relativos a la GCH (Beer, 1989; Besseyre, 1990; Quintanilla, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Puchol, 1994; SIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Cuesta Santos, 2005, 2010; Parra, 2010) (Ver anexo 1). En la mayoría de ellos, se le otorga un carácter sistémico donde los elementos son funciones o procesos fundamentales que desarrollan y aseguran de modo interactivo el logro del resultado deseado, ejemplo de ellos lo constituyen la planeación, selección, motivación, formación y evaluación del desempeño, entre otros.

En el panorama nacional se aplican en las empresas, tanto de producción como de servicio, estrategias que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de estructuras organizativas. Las normas cubanas NC ISO 3000: 2007, están dirigida a lograr una gestión integrada de los recursos humanos y

unificar la terminología en esta materia, las mismas permitirán el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, a partir de atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores.

En Cuba se proyecta desde el año 2007 el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). El mismo está integrado por un conjunto de nueve módulos que se complementan entre sí. La (OT) es uno de ellos, el cual ha adquirido especial importancia en la actualidad, y constituye además un sistema en las bases del proceso de perfeccionamiento empresarial. Representa el incremento de los volúmenes y calidad de la producción, a partir del aumento de la productividad y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y sus clientes<sup>1</sup>.

A nivel mundial, el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo es un proceso complejo, en el que interviene una variedad de factores estrechamente relacionados entre sí. Factores, entre los que hay que tener en cuenta, la competitividad de los mercados pues “(...) *las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna empresa puede (...) sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo*”<sup>2</sup>, las transformaciones de los productos, los diferentes sectores de producción y de servicios, la implementación de nuevas tecnologías, el nivel de cualificación y competencia profesional de la fuerza de trabajo, el modelo de relaciones industriales dominante, etc.

El departamento de recursos humanos (RH) del hotel Brisas Guardalavaca está inmerso en la implementación estos procesos renovadores, por lo que ha sumado a su accionar el concepto de que: el incremento sustancial y progresivo de la productividad del trabajo constituye, la base esencial para el desarrollo económico y social del país y, consecuentemente, de la elevación de la calidad de vida, el avance de la justicia social y el desarrollo de los altos valores éticos del hombre. La entidad ha sido seleccionada como puntera para llevar a cabo estos estudios de organización del trabajo, iniciados ya en el año 2007 en las áreas de alimentos y bebidas (A & B) y ama de llaves.

---

<sup>1</sup> Nieves Julbe, A. La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo.

<sup>2</sup> Drucker P. (2008) “Los desafíos de la administración del siglo XXI”

Actualmente se trabaja en el área de servicios técnicos (SS.TT) y en el departamento de cocina, lo cual, indudablemente ha ayudado y ayudará a preservar la correlación salario medio y productividad. Se han realizado además diferentes estudios de métodos, y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y (o) metodologías propuestas, con vistas a maximizar la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, y compensar, de paso, el incremento salarial que se desarrolla en el país.

Las áreas de restaurantes del hotel son clave, pues los servicios que ofrecen repercuten directamente en la satisfacción de los clientes. Desde hace algún tiempo en el módulo de la cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional”, se presentan dificultades que constituyen situaciones problemáticas tales como: el bajo aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), quejas de los clientes por la deficiente calidad y oportunidad de la comida, ocurrencia de indisciplinas laborales, deficientes condiciones de trabajo, problemas con la división y cooperación del trabajo.

Lo anteriormente expuesto da origen al **problema profesional** de la presente investigación: insuficiencias en la organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” en el hotel Brisas Guardalavaca del municipio Banes de la provincia de Holguín.

El **objeto de la investigación** lo constituye: la organización del trabajo.

A partir del problema planteado anteriormente, se define como **objetivo general**, aplicar parcialmente un procedimiento que permita realizar un estudio de la organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional”, perteneciente al departamento de cocina del hotel Brisas Guardalavaca.

Para dar cumplimiento a lo planteado en el objetivo general quedaron constituidos los **objetivos específicos** siguientes:

1. Analizar la bibliografía existente y actualizada sobre organización del trabajo, en función de conocer técnicas y herramientas empleadas para valorar y estudiar la organización del trabajo.
2. Estudiar los diferentes procedimientos que se han desarrollado para el estudio de la organización del trabajo en las empresas cubanas.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado para realizar un estudio de la organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes

“Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” perteneciente al departamento de cocina del hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** es la organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” perteneciente al departamento de cocina del hotel Brisas Guardalavaca. Para dar respuesta al problema profesional se plantea la siguiente **idea a defender**: con la aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico, se contribuirá al incremento de la productividad del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional”, perteneciente al departamento de cocina del hotel Brisas Guardalavaca.

Durante la investigación se utilizaron diferentes métodos, tanto teóricos como empíricos, entre los que se pueden encontrar:

#### 1. Métodos teóricos:

Análisis - Síntesis: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados.

Histórico - Lógico: en el análisis de las revistas, períodos y otras publicaciones que traten temas referidos a la GCH y en específico a la organización del trabajo, tanto dentro del país como internacionalmente.

Inductivo - Deductivo: en el diagnóstico de las necesidades de personal en el área objeto de estudio

#### 2. Métodos empíricos:

entrevistas, método de expertos, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), muestreo por observaciones instantáneas, fotografía individual detallada, así como la utilización de software profesional Medtrab, y herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructuró de la forma siguiente: capítulo I donde se abordan los aspectos teóricos – prácticos que sirven de marco conceptual para la investigación y un capítulo II donde se plasma la aplicación parcial del procedimiento de Nieves Julbe (2008) para la realización del estudio de organización del trabajo en la organización objeto de estudio. A continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la

bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I. Los sistemas integrados de gestión de capital humano, actualidad y retos**

### **1.1 Organización del trabajo. Definiciones y elementos que la integran**

La Norma Cubana NC ISO 3000:2007 plantea que (...) la OT comprende el estudio de procesos y métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados y son necesarios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo en las organizaciones (...), se define como organización del trabajo el proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores (...)

Otros autores han aportado nuevas concepciones como es el caso de Nieves Julbe (2008), *“La organización del trabajo es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas y a nivel de la economía nacional”*<sup>3</sup>

Marsán Castellanos (1987), plantea refiriéndose a la OT: *“...aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permite relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborables, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de la*

---

<sup>3</sup> Nieves Julbe, Any flor (2008) La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

*persona, y a la conservación permanente del trabajo en la primera necesidad vital*<sup>4</sup>.

Todos estos conceptos coinciden en que la organización del trabajo está encaminada a lograr la máxima efectividad del trabajo, contribuye al incremento sostenido de la productividad mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento, para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

Puede apreciarse también a la OT como un sistema de la empresa que comprende diferentes procesos, donde se considera además la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH)<sup>5</sup>.

Comprende varias técnicas, el estudio de método y la medición del trabajo, la primera se relaciona con la disminución del contenido de trabajo de una tarea u operación mientras que la medición del trabajo se relaciona con la determinación de cualquier tiempo improductivo relacionado con esta y con la normación del tiempo para ejecutar la operación de una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos con el objetivo de incrementar la productividad tanto en procesos productivos como de servicio.

El perfeccionamiento de la OT está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

---

<sup>4</sup> Marsán Castellanos y otros (1987) la organización del trabajo. Tomo I. Editorial IPSJAE

<sup>5</sup> Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición revisada y ampliada.

Varios son los elementos que integran la organización del trabajo, estos pueden ser:

- la división y cooperación del trabajo
- los métodos y procedimientos de trabajo
- la organización y servicio de los puestos de trabajo
- las condiciones de trabajo
- la disciplina laboral
- medición y normación del trabajo
- la organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por lo que la variación en uno de ellos, trae consigo cambios en otros. Su análisis permite modificar su incidencia y beneficiar los resultados productivos de la entidad.

Los principales factores externos que deben tenerse en cuenta son:

- tecnológicos: introducción de nuevas tecnologías, conocimientos técnicos necesarios, procesos y métodos de producción, materiales y componentes, etc
- económicos: fuente de financiamiento, disponibilidad de suministros de las materias primas, inmediatez de los productos o servicios comprados, calidad, costos, características y necesidades de los diferentes clientes que sirve la empresa; competidores, dimensión y crecimiento del mercado
- políticos: orientaciones del nivel de dirección superior en cuanto a la política laboral, financiera y mercantil, relaciones con el sindicato y clima laboral existente
- sociales: papel e imagen de la empresa en la sociedad.

Los principales factores son los internos, los dirigentes de las entidades deben analizarlos por la incidencia en los objetivos a obtener; estos están asociados a las características y diseño de los productos y servicios, la disposición del espacio, formas de manipulación de las materias primas y materiales; aplicación de los logros científico-técnicos; organización y planificación de la producción; nivel de calidad alcanzado; calificación y profesionalidad de la fuerza de trabajo con que se cuenta y condiciones de trabajo<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Mendez Fuentes (2013). Estudio de organización del trabajo en la Unidad de Servicios Técnicos Holguín de la Sucursal TRANSTUR Holguín.

### **1.1.1 Objetivos e importancia de la organización del trabajo**

La OT constituye base o pilar tecnológico de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión de Capital Humano o Gestión de Talento Humano (o lo que es igual, gestión de las personas que trabajan), que hay que priorizar en aras de esa gestión. En nuestra sociedad las personas que trabajan no son un medio, son el fin. En relación con su método, Taylor señalaba que a cada tiempo registrado por cada elemento realizado por el “mejor obrero”, se le debía añadir un suplemento de tiempo por:

- interrupciones inevitables
- adaptación al nuevo trabajo
- descanso y pausas necesarias para recuperarse de la fatiga.

La organización del trabajo es un factor de gran importancia para el incremento de los volúmenes y calidad de la producción; a partir, del aumento de la productividad y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y clientes. En la sociedad socialista, el aumento de la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo primordial; satisfacer las crecientes necesidades de la población, dentro de una política de desarrollo sostenible. Por tanto, el incremento de la productividad es la vía más adecuada en el país, para lograr este objetivo.

Muchos son los factores que influyen en el crecimiento de la productividad del trabajo. Algunos tienen que ver con la tecnología utilizada; es decir, con las maquinarias, equipos, instalaciones; el grado de mecanización y automatización de los procesos; los medios de transportación, de comunicación, la informatización, etc. Otros están relacionados con las condiciones naturales, disponibilidad de materia prima, y otros, entre los más importantes, relacionados con la correcta utilización de la fuerza de trabajo.

Este último factor depende de la disciplina, el mejoramiento de las condiciones laborales, la atención a la seguridad y salud del trabajo, la capacitación, las relaciones interpersonales, la estimulación y la participación consciente del trabajador en la toma de decisiones.

Para el incremento sostenido de la productividad, la organización del trabajo contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone; sin embargo, hay otras formas de organización del trabajo que no requieren de grandes inversiones, dependen más de la

inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo laboral; que de recursos materiales y financieros. Es precisamente ahí, donde la dirección económica y política de la revolución, orienta redoblar esfuerzos, adoptar medidas técnico organizativas, para el logro de los objetivos siguientes:

- reducir la duración del ciclo de producción
- mejorar la utilización del capital humano
- incrementar el rendimiento del equipamiento tecnológico
- mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo
- mejorar la calidad en el resultado de la producción o servicio
- disminuir los costos
- aumentar la productividad del trabajo.

Desde el punto de vista científico-técnico, la organización del trabajo cuenta hoy con una riqueza considerable; desde el diagrama del proceso y los estudios iniciales con cronómetros, hasta los modernos métodos de simulación mediante computadoras electrónicas personales (PC), han transcurrido algo más de cien años, y los horizontes de la investigación y el desarrollo se ampliarán cada vez más en los años futuros con nuevas técnicas y medios<sup>7</sup>.

Hoy, desde empresas u organizaciones productivas, organizaciones de servicios, de comunicaciones y del conocimiento, se reclama cada vez más el accionar de la organización del trabajo, en búsqueda constante del aumento de la productividad del trabajo y el bienestar de los trabajadores.

El mejoramiento de los procesos de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la disciplina laboral y de la productividad constituye elementos fundamentales de la optimización del trabajo vivo, las estrechas relaciones de los trabajadores en ocasiones atenta contra la exigencia y promueve las indisciplinas y llegadas tarde, y es una fuente importante en nuestra empresa de pérdida de productividad.

De los resultados del estudio y mejoramiento de la organización del trabajo, se derivan todas las medidas organizativas a cualquier nivel de la empresa, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y los ingresos de los mismos. Por eso, es

---

<sup>7</sup> Ramos-Lozano; Marcos Espinosa-Cáceres; Pérez-Piñero; Mesa-Murgado; Alfonso-Porraspita. (2010) "Perfeccionamiento de los Sistemas de Organización del Trabajo. Caso de estudio. Empresa Eléctrica, Pinar del río, Cuba"

necesario insistir en que la organización del trabajo, implica interrelaciones e interacciones con la organización de la producción y la organización de la dirección, y este concepto lleva a principios nuevos de concebir las unidades organizativas de base, no como un nivel o núcleo mínimo más abajo, sino como un nivel que integra, ya no a nivel de puesto de trabajo, ni siquiera del área, sino a nivel de procesos y de sistemas<sup>8</sup>.

## **1.2 La organización del trabajo en Cuba**

Para nuestro país es imperante aceptar la tendencia de enfocar el incremento de la productividad a partir de los estudios de organización del trabajo, se tiene en cuenta que es precisamente en esta donde se encuentran las principales reservas de cada empresa del país. Antes de enero de 1959 solamente algunas empresas monopolistas norteamericanas utilizaban limitadamente técnicas para realizar estudios de organización del trabajo, pero los resultados no coincidían con los intereses de los trabajadores. Fue bajo la iniciativa del Che, que a partir de 1961, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética, que comienza la preparación de cuadros técnicos en esta temática. Se divulgan sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo.

En 1963, se introducen los primeros métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios de forma experimental en 247 unidades. Se obtienen resultados aceptables en estas organizaciones, que determinaron el establecimiento de un programa para la generalización de los estudios de organización del trabajo, implantándose en la esfera productiva y de servicios.

Durante los años 1967 a 1970 la organización y normación del trabajo sufrió un gran deterioro, caracterizado por una disminución sensible de empresas con normas; debilitamiento de los órganos dedicados a esta actividad; reducción significativa de sus cuadros técnicos; falta de jerarquización y se debilitó la conciencia sobre la importancia de la misma. El estudio de la organización del trabajo fue introducido en Cuba en los años 70' con la llegada del campo

---

<sup>8</sup> Carmenate Aguilar (2013). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín

socialista por la antigua URSS como vía de desarrollo del trabajo<sup>9</sup>, esto permitiría conocer más los recursos humano y sus medios, que serían el resultado de mejores condiciones de trabajo, además contribuiría a la transformación del objeto de trabajo y sus métodos.

Se obtuvieron logros como el aumento de la producción y productividad así como racionalización de la fuerza laboral y las plantillas, restablecimiento de los principios básicos de la organización y normación del trabajo en casi todos los centros laborales del país, lo que creó las bases para la vinculación de las normas al salario y con esto iniciar la etapa de la organización y normación del trabajo. En 1974 se crea el Instituto de Investigación del Trabajo (IIT) que entre sus objetivos estaba perfeccionar esta actividad.

Se seleccionaron un grupo de empresas- laboratorios, realizándose, con la asesoría soviética y búlgara, diferentes estudios que permitieron adquirir experiencia y elaborar un conjunto de documentos para orientar el trabajo y aplicar nuevos conceptos. En la etapa de 1986 a 1990, “período especial”, la organización del trabajo no avanza en el sector empresarial debido a la coyuntura económica. La crisis de los 90 impactó a todas las empresas del país y se pierden muchos cuadros formados.

Para contrarrestar estos efectos, se tomaron medidas, como la decisión de iniciar el proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), que retoman los elementos y las técnicas de la organización del trabajo para el incremento de su productividad. En esta misma etapa surge la industria turística y se introducen nuevas formas de organización del trabajo como la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo. A partir del año 1995 otras empresas de diferentes ministerios se incorporan al proceso de perfeccionamiento empresarial. En el año 2000 ocurre una reanimación de la economía y se comienzan a retomar estos estudios pero muy incipiente.

No es hasta el año 2006 que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) emite la Resolución No.26 /2006 referida a la organización del trabajo. En el año 2007 aparece la familia de Normas Cubanas del grupo de las 3000: 2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del SGICH, considera a

---

<sup>9</sup> Colectivo de autores. Organización del trabajo Ingeniería de métodos. Tomo I. Editorial Félix Varela, 2011

la organización del trabajo como uno de sus elementos o módulos y en el año 2010 es emitida por el MTSS la Resolución No. 36 la cual contiene elementos de la misma. En la actualidad, el estudio de organización del trabajo se manifiesta como la necesidad en las empresas de manifestar un carácter continuo que brinde contracción, expresión y nuevos productos, para así poder mejorar la manera de alcanzar los objetivos, lo que posibilitaría el suministro de los métodos que abren paso al desempeño de las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo y a su vez evitar la lentitud e ineficiencia dentro de los procesos productivos y (o) de servicios.

Además se ha obtenido como resultado de estudios realizados que el incremento de la productividad tiene como principales aspectos a considerar el estudio de organización del trabajo y dado a estos la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible, energía y no la antigua tendencia a enfocar este incremento de la productividad a mecanismos salariales. La actividad de organización del trabajo se ha convertido actualmente en una necesidad de desarrollo para las organizaciones. No se concibe hablar de subsistemas, procesos, tecnologías, procedimientos tanto en la ejecución de la producción como en el proceso de dirección.

### **1.3 Procedimientos que se han empleados para desarrollar estudios de organización del trabajo**

Existen diferentes procedimientos que se han diseñado para realizar estudios de organización del trabajo. Entre los consultados se pueden citar:

- la Resolución No.26/2006 del MTSS. Reglamento General sobre la Organización del Trabajo
- los planteados en la familia de las NC del grupo de las 3000: 2007
- Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos, de Miguel Guzmán (2007)
- Decreto 281 del 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (Perfeccionamiento empresarial)
- Procedimiento para la organización del trabajo, Nieves Julbe (2008)
- Infante Solórzano (2009)

Estos procedimientos desglosados en fases, pasos y tareas, así como las técnicas a utilizar tienen como objetivo diagnosticar y proponer soluciones,

además de tener puntos coincidentes al analizar desde diferentes puntos de vista, los elementos de organización del trabajo. Los mismos se derivan en dos grandes corrientes. Una corriente que establece lo que hay que hacer, lineamientos, requisitos, principios y pasos a seguir, pero deja a la iniciativa del interesado: los métodos, técnicas y herramientas para lograrlo. A ella pertenecen lo planteado en la Resolución No. 26 /2006 en su Anexo No. 1 y 2, en el Decreto No.281 del 2007 Capítulo VII Parte I y lo establecido en La NC 3001 y 3002:2007. Aunque en esta corriente se define establecer un proceso de mejora no explicita cómo hacerlo.

La Resolución No.26/2006, expresa que las entidades, podrán aplicar la metodología propuesta en la misma para el cálculo de la plantilla. Muestra un carácter sistémico y relaciona el concepto del puesto de trabajo, la solución a aspectos como el equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo, debe estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología, la determinación de la carga de trabajo, el número adecuado de trabajadores, la distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo y la documentación técnica. Acerca de la documentación se plantea que es necesario establecer en el puesto que se necesita para poder ejecutar las operaciones asignadas, tales como órdenes de trabajo, hojas de ruta, cartas tecnológicas, planos, etc. La misma muestra qué hacer para llevar a cabo un estudio de OT, expresa que es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo, aunque no explicita las técnicas a emplear para cada una de ellas.

En el Decreto No.281 del 2007, se propone una serie de aspectos relacionados con esta temática. Se precisa en su contenido que al realizar los estudios en este sistema se debe tener en cuenta entre otros: la organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador, eliminar movimientos innecesarios y operaciones duplicadas, reorganizar los flujos de producción y servicios, eliminar cuellos de botellas, realizar los balances de carga y capacidad, organizar el despacho de la producción y su control sistemático, se determinarán las áreas de responsabilidad, se asegurará mediante los mecanismos de contratación económica el pleno desarrollo de sus relaciones, potenciándose la especialización de las unidades productivas y servicios.

En la Norma Cubana NC 3000: 2007, se establece el concepto de organización del trabajo, mientras que en la 3001 y 3002: 2007 se establecen los requisitos para este elemento o módulo del SGICH. La misma promueve un enfoque basado en procesos, se especifican los requisitos que pueden usarse para la aplicación interna en la entidad con el objetivo de lograr la mejora continua que tributa a las competencias laborales y muestra un camino más corto para alcanzar la certificación de las empresas en perfeccionamiento empresarial<sup>10</sup>.

Una segunda corriente es planteada por De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2008) e Infante Solórzano (2009), los que establecen procedimientos que definen el cómo se deben hacer los estudios de organización del trabajo.

De Miguel Guzmán (2006) es una versión reducida y adaptada para la determinación de las necesidades de personal en las instalaciones hoteleras, de un procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos. No caracteriza la entidad objeto de estudio y el capital humano como punto de partida para la realización del estudio. Este procedimiento permite determinar las necesidades de personal de acuerdo con las peculiaridades propias de cada cargo y exigencias particulares de las organizaciones turísticas, se parte de analizar elementos de importancia para este fin. El mismo muestra una secuencia lógica e interrelación entre los aspectos que contempla, posee la facultad de adaptarse a otras entidades con rasgos no necesariamente idénticos a las seleccionadas para su aplicación.

El procedimiento de Nieves Julbe (2008), analiza aspectos relacionados con el capital humano y presta especial importancia a la organización de los procesos, se realiza un análisis de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Muestra además otros detalles del sistema, como la satisfacción del cliente interno, se obvia la percepción de los clientes externos sobre la calidad de los servicios, lo que limita el enfoque al cliente. El mismo posee un manual para implantar la organización del trabajo donde se recoge no solamente el cómo se implantará, sino también los fundamentos de la OT y la documentación necesaria para los objetivos planteados, donde se asegura la evaluación de las soluciones planteadas y propicie la retroalimentación necesaria para la mejora continua.

---

<sup>10</sup> Carmentate Aguilar (2013). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín

Infante Solórzano (2009) involucra a la alta dirección de la entidad donde se incluyen dirigentes políticos, administrativos y sindicales; así como el resto de los niveles en la realización del estudio. Caracteriza a la organización en aspectos importantes como su capital humano, indicadores económicos y descripción del flujo productivo entre otros. Realiza un análisis profundo de todos los elementos que integran la OT para brindar estrategias de solución a los problemas detectados a través de la conformación de un plan de acción.

En referencia a los procedimientos examinados, hay que plantear que los dos últimos utilizan como base para la planeación, una caracterización de la fuerza de trabajo y todos realizan un diagnóstico de esta actividad, lo que ciertamente es necesario para llevar a cabo estudios de esta clase.

En la presente investigación, el autor determina que el procedimiento óptimo para ser aplicado en la empresa objeto de estudio es el de Nieves Julbe (2008), debido a la exitosa aplicación del mismo en otras empresas del sector turístico, además, por ser un procedimiento que se adecua y simplifica los estudios de organización del trabajo de acuerdo a las condiciones de las áreas donde se realizan estos estudios.

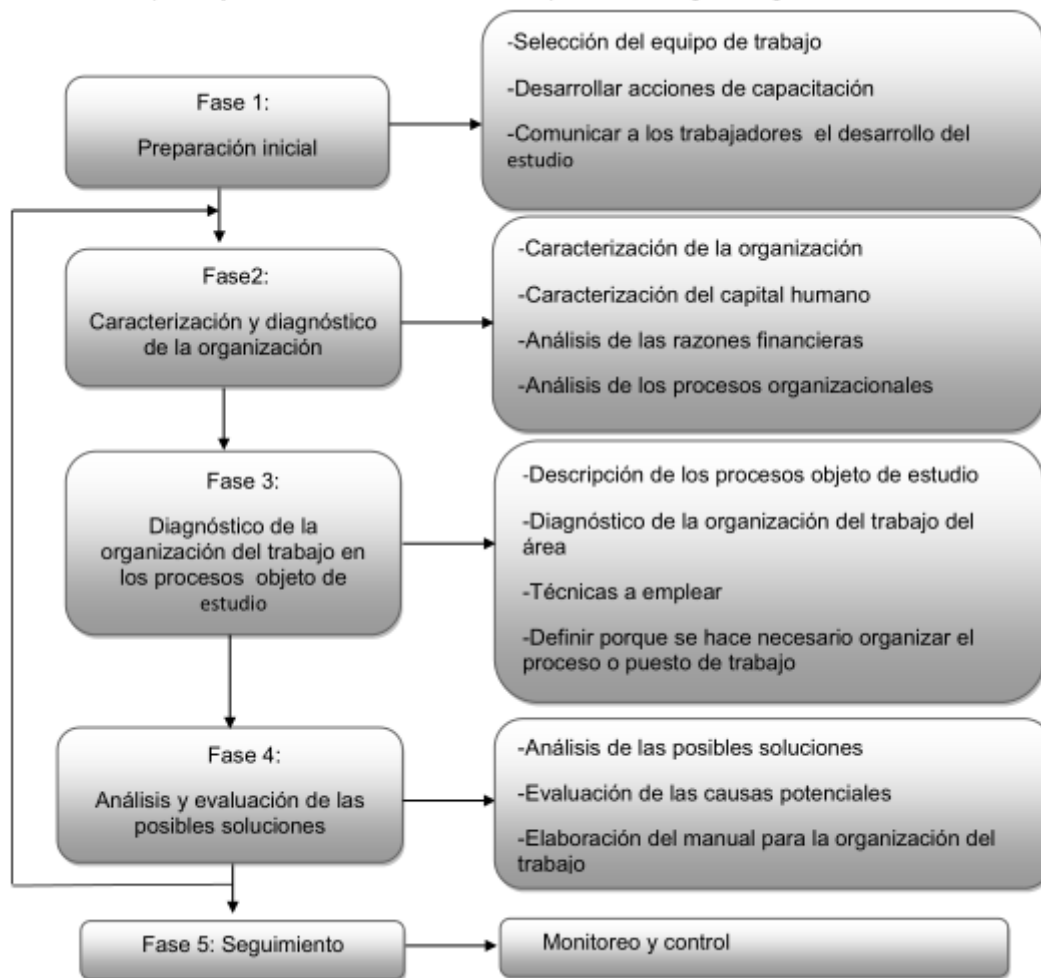


Figura 1. Procedimiento para la realización del estudio de organización del trabajo.

Nieves Julbe (2008)

### 1.3.1 Procedimiento seleccionado para realizar el estudio de organización del trabajo.

Se parte de la necesidad del estudio se selecciona y aprueba en el consejo de dirección los miembros del equipo de trabajo que llevará a cabo el estudio.

#### Fase 1. Preparación Inicial

Esta fase tiene como objetivo crear las bases necesarias para que el desarrollo de la investigación se realice con la calidad requerida, garantiza de esta forma desde el inicio del estudio y durante todo el proceso de implantación de la organización del trabajo y la efectividad del estudio a realizar.

#### Paso 1. Selección y capacitación del equipo de trabajo

##### Tarea 1. Selección del equipo de trabajo

El equipo de trabajo se define en número impar con el conocimiento de la cantidad de áreas y procesos que se desea diagnosticar. Es importante que en

este equipo estén representados la dirección, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y otro trabajador designado. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de la organización.

#### Tarea 2. Capacitación del equipo de trabajo

Se prepara el especialista que desarrollará la capacitación al equipo de trabajo. La capacitación tendrá en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo

- Resolución No. 26/2006 del MTSS
- familia de normas cubanas NC 3000: 2007, específicamente en el acápite 4.3 de la NC 3002: 2007, referido al módulo de organización del trabajo
- Resolución 36/ 2010 del MTS
- procedimiento para el estudio de la organización del trabajo
- procedimiento para la planeación estratégica
- técnicas para recopilar información, representar y analizar datos.
- Ley No.116/2014, Código de Trabajo
- Decreto No.326, Reglamento del Código de Trabajo

Así como el procedimiento que se aplicará y las técnicas que deben utilizarse para esto se ejecutarán las acciones de capacitación antes y durante el desarrollo del estudio.

Técnicas a aplicar: tormenta de ideas, conferencias, entre otras.

El equipo de trabajo, formado por no más de siete personas, en número impar; constituye a la vez el grupo de expertos para el análisis primario de los resultados del diagnóstico y la propuesta de soluciones potenciales.

#### Paso 3. Comunicar a los trabajadores el desarrollo del estudio

Después de conformar el equipo de trabajo se les informa a los trabajadores la realización del estudio. Su objetivo será lograr el involucramiento de todos los trabajadores en el estudio; esto permitirá la cooperación con el diagnóstico y la participación en él al aportar ideas sobre los problemas existentes y posibles soluciones, contribuirán al desarrollo del estudio.

#### Fase 2. Caracterización y diagnóstico de la organización

El objetivo de esta fase es caracterizar y diagnosticar la organización objeto de estudio, conocer el entorno y las características de la misma que permiten arribar a conclusiones de la situación de esta.

#### Paso 1. Caracterización de la organización

La caracterización de la organización se realiza tributa a un conjunto de elementos que brindan la información necesaria para lograr el objetivo trazado. Estos elementos pueden estar relacionados con la ubicación de la entidad, organismo al que pertenece, principales logros de la organización, objeto social, misión, visión. Se realiza una caracterización de los principales proveedores y suministros. Se hace referencia a la estructura organizativa, los principales clientes y su satisfacción. Se analiza la interacción de los principales subsistemas de la empresa con el medio ambiente.

Técnicas a emplear: revisión de documentos, entrevistas.

Conocer las características del capital humano es imprescindible, para el funcionamiento de la entidad. Los recursos humanos son una inversión y no un costo, de ahí que como objetivo inmediato de la gestión de recursos humanos sea el aumento de la productividad del trabajo y el aumento de la satisfacción laboral. Un trabajador capacitado, informado y motivado contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

De ahí la importancia de conocer las principales características del capital humano con que se cuenta. Para caracterizar el capital humano se pueden considerar los indicadores siguientes:

Composición de la plantilla:

1. Conocimiento de la composición de la plantilla:

- cumplimiento de la plantilla
- composición por categoría ocupacional.

Este indicador se utiliza para conocer el porcentaje de la plantilla aprobada que está cubierta y su distribución por las diferentes categorías que existan.

2. Distribución del personal directo e indirecto para determinar el grado de implicación del personal en la actividad fundamental

- distribución del personal directo de la plantilla
- distribución del personal indirecto de la plantilla.

Según lo planteado en el Artículo 3 de la Resolución 36/ 2010 en la composición de la plantilla se asegura que como mínimo el 80% de los trabajadores estén vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental.

Determinación del índice de personal productivo:

El umbral de seguridad para esta expresión según Parkinson (Harper y Lynch, 1992) es de 3.6; es decir, por debajo de este número la empresa deberá enfrentar un exceso de empleados indirectos.

### Paso 3. Diagnóstico de las razones financieras

Se tiene en cuenta un período base de referencia para comparar con la situación actual, se puede analizar la situación financiera en que se encuentra la organización. Cada uno de estos indicadores deberá ser interpretado según los resultados que se obtengan.

Pueden emplearse los indicadores siguientes:

- solvencia: mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo. La tendencia de este indicador es de dos
- liquidez: mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Debe cumplirse que sea mayor o igual que uno
- margen de utilidad: mide la rapidez con que rotan los recursos inmovilizados durante un período determinado
- retorno de la inversión (ROI): mide el nivel de ingresos obtenidos por cada peso de inversión en activos.

### Paso 4. Análisis de los procesos organizacionales

El análisis de los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que realiza la unidad, y que estén correctamente distribuidas. Puede utilizarse el mapa de proceso para la representación gráfica, este permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realiza, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. En el caso de que no estén definidos los procesos deben definirse los mismos y se debe tener en cuenta las clasificaciones de los procesos:

- estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores

funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos

➤ de apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Las relaciones entre los procesos.

El sistema estará integrado por elementos de entrada o *input*, el proceso de transformación en sí mismo, y los elementos de salida u *output*. Mediante una tormenta de ideas, el equipo de trabajo elabora una lista de todos los procesos y actividades.

Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el proceso objeto de estudio

El objetivo de esta fase es diagnosticar el comportamiento de la variable organización del trabajo y conocer a qué situación se va a enfrentar el investigador. Para realizar el diagnóstico de la organización del trabajo, se decide por parte del grupo de expertos, cuál o cuáles procesos deben ser estudiados. De ahí la importancia de la fase anterior. Se recomienda iniciar el estudio por los procesos estratégicos o de dirección ya que son los que determinan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y están destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.

Paso 1. Descripción de los procesos objeto estudio

Definir los objetivos del o los procesos objeto de estudio, funciones y tareas que desarrollan. Describe los procesos y la conformación del mismo a través de los diferentes puestos de trabajo con sus funciones y tareas que desarrollan. Se realiza un análisis de la organización del proceso objeto de estudio, sus entradas y salidas y su relación con otros procesos.

Las técnicas que se pueden utilizar son la observación, la entrevista, revisión de documentos, diagramas (en planta, de análisis del proceso), y técnicas asociadas al estudio de tiempos, entre otras.

Paso 2. Diagnóstico de la organización del trabajo en el área objeto estudio

Para realizar este diagnóstico el equipo de trabajo debe llevar a cabo diferentes tareas:

Tarea 1. Definir las técnicas a emplear

El equipo de trabajo definirá las técnicas necesarias para captar la información necesaria para realizar el estudio

Tarea 2. Definir por qué se hace necesario organizar el proceso o puesto de trabajo

El equipo de trabajo busca las razones por las que surge la necesidad de realizar estudios de organización del trabajo y define el problema. Los dos elementos decisivos para que surja la necesidad de organizar el trabajo son:

Consideraciones económicas.

- cuando el proceso clave a estudiar no asegure el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado
- cuando exista bajo aprovechamiento de la jornada laboral
- cuando existan problemas organizativos en el mismo.

Consideraciones humanas:

- cuando exista insatisfacción de los trabajadores por las condiciones de trabajo, cumplimiento de las normas, reconocimiento por el trabajo, entre otros.

Otro factor por lo que surge la necesidad de organizar es cuando hay cambios en la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Tarea 3. Definir y analizar los problemas potenciales

Se definen los problemas y causas potenciales que se derivan de las diferentes técnicas analizadas por el equipo de trabajo. La técnica de trabajo en grupo permite una mejor comprensión de los mismos.

Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones

El objetivo de esta fase es plantear las posibles soluciones que pueden resolver el problema y las posibles causas definidas. El equipo de trabajo, después de recopilar la información necesaria, puede emplear la técnica de trabajo en grupos y definir el problema y las causas por las cuales se realiza el estudio. Esta fase tiene dos pasos.

Paso 1. Análisis de las posibles soluciones

Plantea las posibles soluciones por el equipo de trabajo. La participación de los trabajadores que laboran en el proceso es vital. Estos pueden aportar soluciones a los problemas planteados.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo, tormenta de ideas.

Paso 2. Evaluación de las soluciones potenciales

Para evaluar las soluciones potenciales se decide calcular el gasto de salario con la propuesta según balance carga-capacidad del número de trabajadores y el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral. Conocida la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, unida a las características particulares de la organización y a los resultados de los índices, será de gran utilidad para el investigador determinar la satisfacción del cliente interno y externo, para saber cómo la organización de la estructura humana está influyendo en la motivación.

### Paso 3: Elaboración del manual para la organización del trabajo

El manual constituye una guía para realizar estudios de organización del trabajo. A la vez es el resultado de estudios realizados en los diferentes procesos objetos de estudios. Permite además lograr la continuidad de estos estudios en los departamentos, procesos y puestos de trabajo.

El manual contiene diferentes aspectos que sirven de instrumento de dirección y capacitación para todos los trabajadores. Los aspectos que debe contener el manual son:

objetivos, alcance, referencia, definiciones, registros, desarrollo y aplicación del procedimiento (Nieves Julbe, 2008)

### Fase 5. Seguimiento

Esta fase tiene como objetivo establecer un manual para la organización sobre la organización del trabajo y un monitoreo y control de las soluciones empleadas.

#### Paso 1. Monitoreo y control

En este paso se verifica el cumplimiento de las soluciones planteadas. También pueden emplearse indicadores que permitan medir estudios de la organización del trabajo del proceso estudiado o de cualquier otro.

Estos indicadores pueden ser:

- aprovechamiento de la jornada laboral por puestos o procesos
- número de estudios realizados sobre organización del trabajo
- número de soluciones aplicadas
- satisfacción clientes internos
- satisfacción clientes externos.

#### **1.4 Productividad del trabajo**

La productividad del trabajo (Pt) es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. Influyen en ella la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones. La Pt es su eficacia, su rendimiento, la medida en que un trabajo dado se convierte en una cantidad determinada de bienes materiales, la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dada, una mayor o menor cantidad de valores de uso, o sea, es un indicador de la efectividad de la actividad productiva<sup>11</sup>.

Expresa la correlación entre los volúmenes de producción (VP) y los gastos de trabajo, se considera la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad<sup>12</sup>.

El seguimiento de la Pt permite lograr su mejora. Su importancia radica en proveer una base de datos para establecer metas de crecimiento y definir objetivos de mejora y desarrollo. Ayuda a conocer problemas en el proceso de producción (técnico- organizativo, de capacitación, de seguridad y medio ambiente).

Constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores. Puede usarse como una forma para medir el desempeño, contribuye a la forma de decisión más precisa y genera base objetiva para mejorar la retribución.

La Pt es uno de los principales indicadores que refleja la eficiencia de la economía en general y de cada empresa en particular, muchas veces para crecer y aumentar su rentabilidad. El incremento de la productividad es el principal reto que tienen los colectivos laborales para el continuo crecimiento de la economía. Es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la productividad a partir sólo de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de OT, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos.

---

<sup>11</sup> Oficina Nacional de Normalización, Términos y definiciones, Pág. 18, NC: 3000: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano - vocabulario, La Habana, Cuba

<sup>12</sup>Cuesta Santos, A. 4.5 La productividad del trabajo, pág 55, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2da Edición ampliada, Editorial Academia 2005, Capítulo 4, La Habana, Cuba

Se hace necesario conocer dónde se encuentran las principales reservas productivas, para actuar sobre ellas. La OT es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de estos.

El análisis de los procesos de trabajo debe permitir identificar los métodos ineficaces de trabajo, mala disposición y utilización del espacio, la inadecuada manipulación de los materiales, deficiente planificación de las necesidades de los recursos humanos, materiales y financieros, del mantenimiento, despilfarro o utilización de materias primas, materiales, energía, combustible, la deficiente organización de los servicios que se prestan, y la no aplicación y existencia de controles de calidad. Permite además, detectar dónde no se aplican normas de trabajo, el por qué existen altos índices de ausentismo, así como el incumplimiento del tiempo de trabajo y el bajo aprovechamiento de la jornada laboral.

La existencia de riesgos y accidentes de trabajo también contribuyen a que la Pt disminuya. Para incrementar la productividad existen dos vías: la extensiva, dada por el aumento de las capacidades productivas, de la fuerza de trabajo y de los medios de producción (requiere gastos financieros); y la intensiva, basada en medidas técnico organizativas como resultado de estudios de OT una vez analizados cada uno de los procesos (no requiere inversiones). Pueden emplearse varios métodos para medir la productividad: el natural que es el más sencillo y se aplica fundamentalmente a nivel de puestos de trabajo y en ramas de producción relativamente iguales; el método laboral que mide y expresa el volumen de producción en tiempo de trabajo normado; el valoral permite medir y comparar una producción heterogénea pues expresa la productividad en valor; y el método de valor agregado, que mide el aporte de los trabajadores, y se obvia el insumo material y los servicios.

Este último permite medir el crecimiento económico, identificar niveles de desarrollo, determinar formas de gestión y organización de la producción; lo cual mediante la motivación y participación de los trabajadores conlleva a una mejora continua. Este indicador es utilizado en Cuba a partir del año 2002 para planificar y medir la productividad, según lo dispuesto por los Ministerios de

Economía y Planificación, Finanzas y Precios y el de Trabajo y Seguridad Social<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Pérez Pérez, Y (2014) Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el módulo tres del taller secundario de la UEB de producción de la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña”

## **Capítulo II Aplicación parcial del procedimiento propuesto para realizar un estudio de organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” del hotel Brisas Guardalavaca**

### **Fase 1. Preparación Inicial**

Para el correcto desarrollo de esta fase es indispensable la participación y colaboración de los directivos y trabajadores durante todo el proceso de realización del estudio de la organización del trabajo, de lo cual depende el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

#### **Paso 1. Selección y capacitación del equipo de trabajo**

En este paso se selecciona y capacita el equipo de trabajo encargado de desarrollar el estudio de organización del trabajo. Para esto se realizaron las siguientes dos tareas:

##### **Tarea 1. Selección del equipo de trabajo**

Se llevó a cabo la selección del equipo de trabajo en el consejo de dirección, el cual se encuentra integrado por siete personas: un especialista del departamento de RH, el jefe de departamento de (A+B), el jefe del departamento de cocina, tres de los trabajadores de las cocinas objetos de estudio y el autor de la presente investigación.

##### **Tarea 2. Capacitación del equipo de trabajo**

Para el desarrollo de la capacitación de los demás integrantes del grupo de trabajo se designó al especialista del área de recursos humanos. Esta tarea tuvo una duración de cinco días, donde se explicaron las técnicas para aplicar el procedimiento de organización del trabajo en las áreas objeto de estudio y el procedimiento a seguir para su implementación, se tiene en cuenta las regulaciones emitidas en materia de organización del trabajo y su estrecha vinculación con el procedimiento propuesto.

#### **Paso 2. Comunicar a los trabajadores el desarrollo del estudio**

Luego de conformar el equipo de trabajo se les informó a los trabajadores del área donde se aplicaría el estudio en previa reunión con la dirección los

objetivos que se persiguen con el mismo. En dicha reunión se hizo énfasis en la necesidad del comprometimiento de los trabajadores con la realización del estudio, así como la posibilidad de aportar ideas sobre los problemas existentes y posibles soluciones.

## **Fase 2. Caracterización de la organización**

Se procedió a realizar una breve descripción de los elementos que conforman el funcionamiento de la organización, mostrándose fundamentalmente la estructura organizativa, la misión, visión, el objeto social, los principales proveedores de suministros y clientes.

### **Paso 1. Caracterización de la organización**

El hotel Brisas Guardalavaca se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel construido en noviembre 1994, cuenta con 437 habitaciones; 206 de ellas corresponden a una villa que comenzó a operar a partir de 1998. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas.

Entre los principales mercados emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda y Cuba. Además se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los *tour-operadores* (TTOO), agencias mayoristas y minoristas.

Su vocación la define el concepto de amistad, cubanía e intercambio entre trabajadores y clientes que hacen de este lugar una casa para los que la visitan. Se orientan todos los programas para potenciar la amabilidad, la camaradería, el trato personalizado y la calidad en el servicio.

#### **Misión y Visión**

Misión. Somos el Mega Todo Incluido más cubano de la familia vacacionista.

Visión. Ser el Mega Todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.

Se pudo comprobar que la empresa no tiene una misión ni visión basada en el estudio de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sino que es igual a la de la marca corporativa "Brisas", que los distingue.

Se realizó un análisis de la misión de la entidad y se proponen algunos cambios: la misión del hotel debe reflejar aspectos distintivos del mismo, de manera que quienes la lean, se den cuenta de que el hotel referenciado es el Brisas Guardalavaca. Además la misma debe realzar los valores positivos con el objetivo de motivar.

Por tanto se propone que la misión del hotel Brisas Guardalavaca sea: hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, se cuenta con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

En cuanto a la visión, se tuvo en cuenta que es la proyección colectiva del futuro al que se desea llegar, a mediano y largo plazo, debe ser suficientemente ambiciosa, pero alcanzable, realista y motivadora para todos sus miembros, por lo que se propone:

hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

El objeto social del hotel Brisas Guardalavaca es el siguiente:

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible.
  2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de *check out late*, telefónicos, de fax – e mail, servicios de Internet, cambio de moneda, caja de seguridad, masaje, de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), cuidado de niños, y de mini – bares.
  3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible.
  4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.
  - 5.- Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.
- Es un hotel cuatro estrellas que oferta servicio todo Incluido que comprende fundamentalmente los servicios de alojamiento y gastronomía.

Los proveedores cooperan con el hotel a través de contratos previamente firmados por las autoridades competentes, donde se tienen en cuenta aspectos vitales como la higiene, calidad de los productos, debidamente certificada por los organismos correspondientes, así como precios, plazos de entrega, entre otros.

Entre los principales proveedores están: ITH, ACOPIO, ALCONA. AT COMERCIAL, BUCANERO S.A, COPEXTEL, CUBACAFÉ, CUBARON, DIVEP SIME, ELF GAS CUBA, HABANA CLUB, HABANOS, TECNOAZUCAR, TRADISA Y EMPRESTUR.

El hotel considera como competencia los siguientes:

Tabla 1: Resumen de los principales competidores de la empresa objeto de estudio

hotel	categoría
Sol Río de Oro Resort-Spa	* * * * *
hotel Playa Pesquero	* * * * *
Sol Río de Luna y Mares Resort	* * * * *
hotel Playa Costa Verde	* * * * *
Blau Costa Verde Beach Resort	* * * * *
Occidental Grand Playa Turquesa	* * * * *
Club Amigo Atlántico Guardalavaca	* * * *

## Paso 2. Diagnóstico del capital humano

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 272 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad.

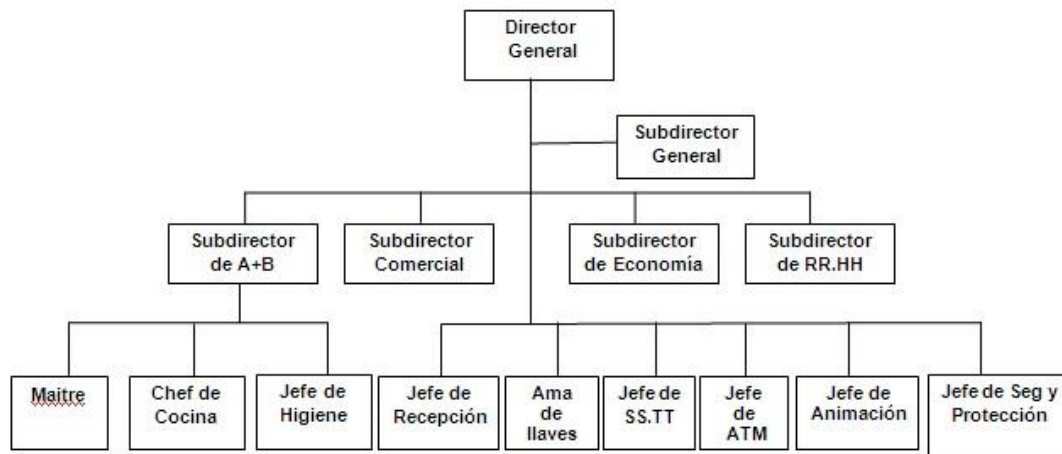


Figura 1. Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca

Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que 14 son dirigentes lo que representa el 4.8 %, el 35,42 % son los 105 obreros, 39 técnicos para un 12,5% y el mayor porcentaje, 46,86%, corresponde a la categoría de servicio, integrada por 138 trabajadores en correspondencia con el objeto social del hotel.



Figura 2: Distribución de la plantilla actual por categoría ocupacional

De ellos trabajadores abarcados en la plantilla, 185 son hombres, es el sexo masculino el más predominante para un 62,87%.



Figura 3. Distribución de la plantilla actual por sexo

El 54,61% tienen un nivel de escolaridad preuniversitario, 22,14% son graduados del nivel superior y técnico medio con 18.08%, y solo el 0,74 % tiene nivel primario. Esto representa una fuerza suficientemente calificada con la que

se puede trabajar hasta para lograr los propósitos de excelencia de la instalación.

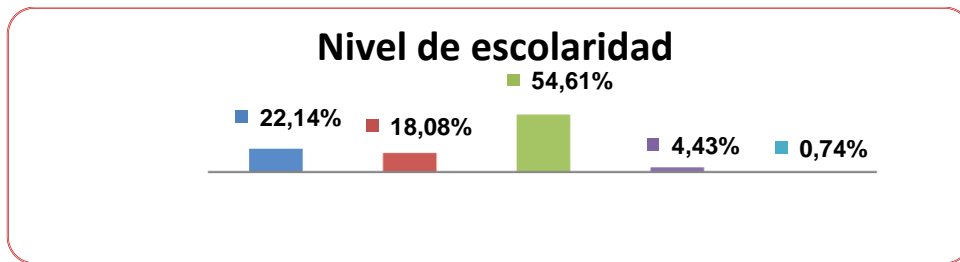


Figura 4. Distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad

Con respecto a la edad: el 5.15% tienen hasta 30 años, el 8.46% poseen entre 31 y 35 años, el 23.16% se encuentran en la pirámide de edades entre 36 y 40 años, de 41 a 50 representa el 47.43% del total y con más de 50 años, el 15.81%.

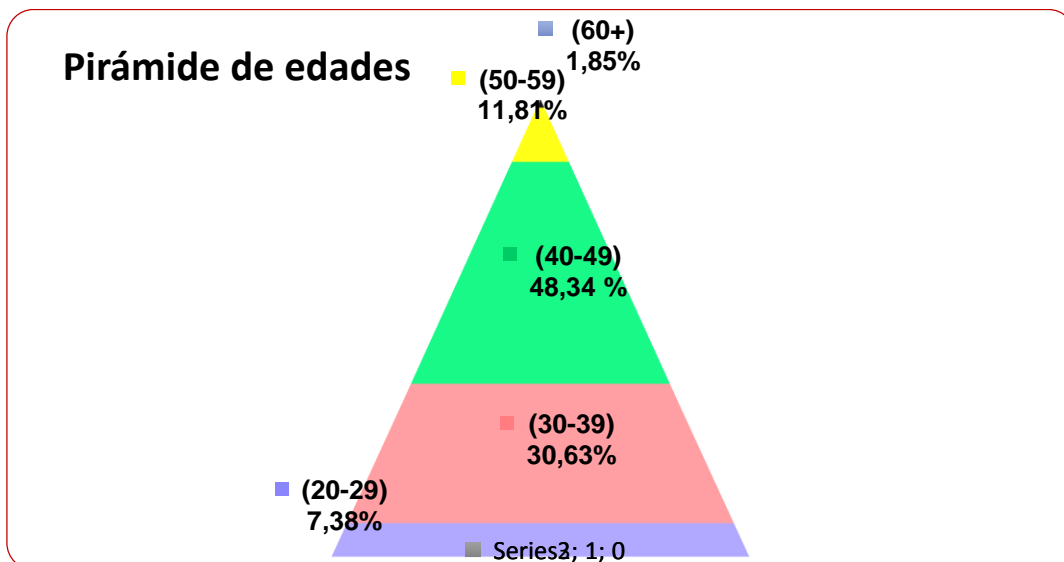


Figura 5. Distribución de la plantilla actual por edades

En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 19 años. Estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad ya que después de los dos primeros años, los empleados comienzan a adquirir dominio en la labor que realizan y se sienten más identificados con las actividades.

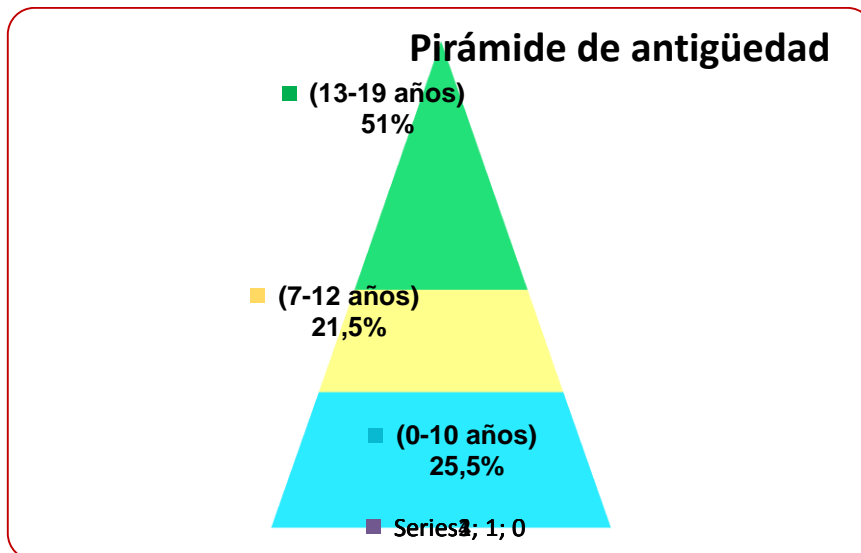


Figura 6. Pirámide de antigüedad

### Paso 3. Diagnóstico de las razones financieras

Al analizar algunos indicadores económicos al cierre del mes de diciembre del año 2015(Anexo 2), se constató que el hotel presenta una favorable situación financiera pues se logró el sobrecumplimiento en casi todos los indicadores estudiados.

Los ingresos totales se sobrecumplen en un 117.5% con respecto al año anterior, al igual que los ingresos en divisas, producto de haber realizado la operación con 5061 turistas días más que el año anterior, obteniéndose un aumento de las utilidades totales en un 77.6 % y de la utilidades en divisas en un 105.9%.

Se logró un crecimiento de los ingresos de paquetes en 112.2% en comparación al año anterior, se vio influenciado positivamente por el factor precio y los turistas días, lo que posibilita que por el primero los ingresos crecieran en un 407238.44 cuc y en 777977.69 cuc por el segundo, solo la tasa de cambio influyo negativamente al incidir en que se dejaran de ingresar - 42868.84 cuc. Los gastos totales representan el 4.0% de ejecución por encima de lo previsto para la etapa, lo que se justifica plenamente debido al crecimiento en mayor proporción de los ingresos.

Los costos totales aumentaron en un 116.5% con respecto al plan trazado, producto al incremento del consumo de comestibles y bebidas. El porcentaje de ocupación aumentó en un 111.1% respecto al año anterior y se obtuvo un cumplimiento del plan en un 120.2%. En el presente año se tiene planificado un

valor de producción de 10186,592 MP, el acumulado real hasta la fecha es de 4842,9 MP, lo cual representa un 47.54 % de cumplimiento del plan para el período.

#### **Paso 4. Análisis de los procesos organizacionales**

Para la realización de esta etapa se comenzó con la identificación de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad y a que procesos están relacionados. Se definió el propósito de cada proceso donde la entrada principal del sistema son las especificaciones de los clientes y las salidas están enfocadas a lograr la satisfacción del cliente.

##### Procesos estratégicos

###### ➤ dirección

Este proceso se encarga de dirigir la operación del hotel, supervisar la marcha de los servicios en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento; toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas

###### ➤ comunicación interna/externa

Este proceso se encarga de implantar un sistema de comunicación interna en la empresa que establece las relaciones de dirección participativa, el conocimiento general de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar. Además asegura la comunicación externa con su entorno, proceso fundamental para lograr los vínculos con todos los públicos de la compañía: clientes, competidores, proveedores y partes interesadas.

###### ➤ calidad e inocuidad de los alimentos y medio ambiente

Se encarga de garantizar la calidad en el servicio de elaboración, conservación y entrega de los alimentos, decide además la compra de alimentos en función de las necesidades y gustos de los clientes

###### ➤ diseño y desarrollo

Se encarga del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, inteligencia empresarial, así como el programa de mejora continua de la calidad.

Como parte de los procesos claves que se encargan de transformar la materia prima, tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, la organización incluye:

#### Procesos claves

##### ➤ comercial

Dirige, organiza, ejecuta y controla las estrategias y políticas de marketing junto a las acciones de investigación y relaciones públicas que aseguren la estabilidad y desarrollo de la organización.

##### ➤ alojamiento

Dentro de los procesos claves del hotel se encuentra el de alojamiento, se tienen como funciones todas las operaciones que se realizan con el cliente a partir de la llegada de su reserva, limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes, entrada del cliente a nuestra instalación (*check in*), alojamiento, atención continua al cliente, servicios complementarios al hospedaje, *check out*, cambio de turno y auditoría diurna

##### ➤ restauración

Garantiza el servicio de restauración y bares; gestiona el aprovisionamiento para poder prestar, con la mayor eficiencia, los servicios. También atiende los servicios de eventos y reuniones que se realicen en el hotel. La organización de los restaurantes señala dos secciones: restaurante buffet (La Turquesa ) y restaurante a la carta (La Trattoria, El Zaguán, El Guayabero y El Patio de Los Artistas, Internacional, Taberna Bucanero) lo que facilita la capacitación y operación en cuanto a niveles de satisfacción y gastos planificados, con respecto a bares se encuentran: Lobby Bar El Tejado, Bar Capuccino, Bar El Patio, Lobby Bar La Tinaja, Bar Discoteca La Dulce Vita, Bar Parrilla Isla Mujeres y Aqua Bar. Corresponde a esta actividad la preparación, elaboración, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, decide la compra de bebidas y productos a ofertar en los bares en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, se garantiza seguridad e higiene, también es responsable del cumplimiento de los estándares de calidad.

##### ➤ recreación-animación

Se desarrollan las actividades de esparcimiento de los clientes así como la ambientación de actividades y eventos realizadas de conjunto con otros grupos, sobre la base de la satisfacción y la superación de las expectativas. Influye en la organización integral del producto turístico, además de ser un motivador de las actividades culturales genuinamente cubanas del hotel, se proyecta la identidad nacional; crea un clima favorable al elevar el estado anímico de los clientes; promociona los valores patrimoniales locales y nacionales; y contribuye a la diversificación de distintos modos de vida.

Para asegurar el funcionamiento de los procesos claves están:

Procesos de apoyo

➤ aseguramiento

Este proceso se encarga de comprar los abastecimientos, se garantiza el almacenamiento y la distribución de las mercancías que permiten la operación de todas las áreas con eficiencia económica, exige el cumplimiento de todas las normas de almacenaje, también gestiona y controla los inventarios.

➤ servicios Técnicos

Garantiza los servicios técnicos necesarios para mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones que se encuentran en el hotel, también se encarga de la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina.

➤ seguridad y protección

Este proceso tiene como función el logro de la seguridad y protección tanto de las personas trabajadores o clientes así como de los recursos materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la entidad.

➤ económico-financiera

El proceso dirige, organiza, ejecuta y controla el sistema de control interno a través de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República con el fin de proteger sus recursos contra el fraude o el uso ineficiente, asegura la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, así como el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad, evalúa el desempeño de todas las divisiones administrativas y

funcionales de la entidad e inspecciona el cumplimiento de los controles administrativos.

### **Fase 3. Diagnóstico de la organización del trabajo en el proceso objeto de estudio**

En esta fase se procede a la realización del diagnóstico de la organización del trabajo, a partir del proceso objeto de análisis, la caracterización de los puestos de trabajo y equipos y medios de trabajos. Esto permite detectar los elementos que inciden desfavorablemente en el desempeño del proceso a estudiar.

#### **Paso 1. Descripción del proceso objeto estudio**

Se seleccionó el proceso restauración y dentro de este el subproceso de cocina. Este constituye un proceso clave de la organización. En el (Anexo 3) se despliega el proceso de restauración con sus subprocesos

#### **Paso 2. Diagnóstico de la organización del trabajo del área objeto de estudio**

Para realizar este diagnóstico el equipo de trabajo debe tener en cuenta lo siguiente:

Para poder asistir a los servicios que ofrecen estos restaurantes los clientes deben reservar en el horario de la mañana del día que se desea cenar en cualquiera de estas instalaciones. La media histórica registrada por el departamento de cocina de asistencia es de 65 comensales para el restaurante “Zaguán”, 60 comensales para el restaurante “Taberna Bucanero” y de 80 comensales para el restaurante “Internacional”, lo que hace de este último el más cotizado debido a los tipos de preparaciones que oferta y la calidad de las mismas. El abastecimiento de materias primas a sus cocinas se realiza diariamente según el parte de comensales. En el área de las cocinas también hay asignados dos trabajadores que realizan el fregado de la loza y la cubertería de los tres restaurantes.

restaurante “El Zaguán”:

brinda servicio de cena a la carta y los comensales disponen de 80 plazas. Los alimentos se cocinan y (o) preparan en la cocina del mismo. La oferta de alimentos está regida por un menú fijo elaborado por el departamento de cocina. En el área de cocina laboran tres cocineros. Los turnos de trabajo son de 8 horas, empiezan a las 3:00 pm y terminan a las 11:00 pm. Este

restaurante ofrece preparaciones elaboradas en frío y en caliente al igual que la Taberna Bucanero, por lo que a pesar de tener áreas separadas de preparación en caliente comparten el *lunch* o área de preparación en frío.

restaurante “Taberna Bucanero”:

brinda servicio de cena a la carta y los comensales disponen de 60 capacidades. Los alimentos se cocinan y (o) preparan en la cocina del mismo. La oferta de alimentos está regida por un menú fijo elaborado por el departamento de cocina. En el área de cocina laboran dos cocineros. Los turnos de trabajo son de 8 horas, empiezan a las 3:00 pm y terminan a las 11:00 pm. Este restaurante ofrece preparaciones elaboradas en frío y en caliente al igual que el restaurante “Zaguán”, por lo que a pesar de tener áreas separadas de preparación en caliente comparten el *lunch* o área de preparación en frío.

restaurante “Internacional”:

es un restaurante que cuenta con una capacidad máxima de 60 comensales, servicio de cena a la carta con comida internacional. Por el tipo de comida que ofrece es de los tres restaurantes el que más huéspedes atrae. Los alimentos se cocinan y (o) preparan en la cocina del mismo. En el área de cocina laboran tres cocineros. Los turnos de trabajo son de 8 horas, empiezan a las 3:00 pm y terminan a las 11:00 pm. Este restaurante ofrece preparaciones elaboradas solo en caliente.

### **Tarea 1. Definir las técnicas a emplear**

Se definieron las técnicas y herramientas a emplear durante el transcurso del mismo: la entrevista, la encuesta observación directa y la revisión de documentos como técnicas para la recopilación de la información, la tormenta de ideas como técnica para generar ideas. Además, y el muestre por observaciones instantáneas (MOI) como técnica de estudio de tiempos.

### **Tarea 2. Definir por qué se hace necesario organizar el proceso o puesto de trabajo**

Se hace necesario estudiar del proceso clave seleccionado, el subproceso de cocina, debido a que la dirección en conjunto con el departamento de Recursos Humanos opinan que hay problemas organizativos y que existen más trabajadores de los necesarios en las cocinas objetos de estudio, los trabajadores manifiestan que no hay reconocimiento por el trabajo. En la

revisión documental se comprobó que en estudios realizados por el departamento de recursos humanos en el mes de enero febrero del 2015, se obtuvieron bajos índices de AJL como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2: Tiempos medidos en la aplicación del MOI por el departamento de RH en los meses de enero-febrero del año 2015

restaurante	AJL (%)
Zaguán	81.16
Taberna Bucanero	77.02
Internacional	87.45

Asimismo al revisar el libro de quejas del cliente registro RCS-04-07-01, se constata que existen 14 quejas relacionadas con falta de calidad y oportunidad en los servicios relacionadas con estas áreas estudiadas.

### **Tarea 3. Definir y analizar los problemas potenciales**

A continuación se hace un análisis de los elementos que componen la OT.

- división y cooperación del trabajo: en las cocinas objeto de estudio, los trabajadores no tienen definidas sus funciones, esto se constató con la revisión de los profesiogramas de los cargos analizados, constatándose que no están claramente definidas. Esto genera retrasos en la elaboración de los pedidos pues no se crea un comprometimiento con las tareas y en los horarios pico de trabajo se producen pérdidas de tiempo considerables. No obstante por acuerdo de los propios trabajadores se logra la cooperación e interacción en el proceso, pues decidieron rotar las tareas para compartir la carga de trabajo, lo que constituye una de las fortalezas con la que cuenta dicha entidad.
- métodos y procedimientos de trabajo: en el proceso de cocina se tienen establecidos los métodos y procedimientos de trabajo, los cuales están encaminados a garantizar la rapidez y eficiencia del proceso que se desarrolla. Esto influye de manera positiva en el proceso objeto de análisis. Además, la experiencia de los propios trabajadores influye en la mejora de los procedimientos lo que garantiza fluidez y calidad en los mismos.
- organización y servicios al puesto de trabajo: este aspecto se ve reflejado en cómo se organizan los puestos de trabajo para realizar la tarea asignada con la mayor comodidad posible y en el estado técnico de los medios de trabajo que se emplean en cada una de los puestos. Aunque la empresa tiene

asignado un plan de mantenimiento, diariamente como parte del tiempo preparativo conclusivo se deben limpiar los equipos al finalizar la JL y al comenzar la misma para garantizar un eficiente funcionamiento de las mismas que en muchas ocasiones se pasa por alto. El tiempo de servicio técnico generalmente se pone de manifiesto cuando existe alguna rotura. Este aspecto incide de manera negativa en el proceso elaboración de los platos. La tecnología con que cuentan estas cocinas es antigua y obsoleta por lo que es muy proclive a sufrir desperfectos técnicos.

➤ condiciones de trabajo: las condiciones de trabajo no son buenas, aunque se tiene implantado un sistema de seguridad y salud en el trabajo, los trabajadores laboran bajo condiciones de alto riesgo para su salud, existen problemas con el microclima pues los cocineros están expuestos a altas temperaturas, los pisos no tienen la rugosidad establecida de acuerdo a la labor que se realiza. En el caso de la cocina del restaurante “Zaguán” la iluminación es deficiente en el área de las planchas. Los trabajadores cuentan con los medios de protección individual

➤ disciplina laboral: en el hotel Brisas Guardalavaca existe un reglamento disciplinario interno, que se cumple en el proceso de cocina. De forma general, en este proceso el índice de ausentismo registrado en los primeros cinco meses del presente año es de 1,78%, muy bueno porque se considera aceptable si es menor del 3%. Las relaciones entre los trabajadores son excelentes, lo que favorece la comunicación y el clima laboral, a veces se cometen violaciones de la disciplina relacionadas fundamentalmente con el abandono del puesto de trabajo para realizar actividades que no tienen ningún vínculo con el contenido de trabajo, como fumar y salir en busca de agua.

➤ normación del trabajo: en el proceso de cocina se trabaja con la información del número de clientes, y en dependencia del mismo se diseña el servicio. Las normas de consumo de materias primas en cada elaboración está reflejada en las cartas técnicas, las cuales han sido elaboradas y aprobadas por el departamento de cocina y la alta dirección del hotel como parte del sistema de gestión de calidad. Esto es resultado de un estudio de normación del trabajo realizado con anterioridad en la empresa

➤ organización de los salarios: en la entidad se aplica la forma de pago a tiempo y por tarifa horaria.

A partir del análisis de los elementos que integran la organización del trabajo y la utilización de técnicas como la revisión de documentos, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo, el equipo de trabajo define como problema principal: insuficiencias en la organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” en el hotel Brisas Guardalavaca del municipio Banes de la provincia de Holguín, sus causas son:

- el bajo aprovechamiento de la jornada laboral (JL)
- quejas de los clientes por la deficiente calidad y oportunidad de la comida
- ocurrencia de indisciplinas laborales
- deficientes condiciones de trabajo
- problemas en la división y cooperación del trabajo.

Deficientes condiciones de trabajo:

- este problema tiene sus causas fundamentales en el exceso de calor que existe en las tres cocinas, debido a que el uso de freidoras, hornos y demás máquinas de cocción crea un microclima perjudicial, esto unido al hecho de que las campanas extractoras de vapores no funcionan. Para suplir estas condiciones se han instalado ventiladores que crean corrientes de aire caliente que son aún más perjudiciales para los cocineros. Las constantes entradas y salidas de los cocineros de los restaurantes “Zaguán” y “Taberna Bucanero” del área fría a la caliente y viceversa atenta también contra la salud de los mismos.
- los pisos de todas las cocinas no están hechos de un material con la rugosidad adecuada de acuerdo con las actividades que se desarrollan allí que evite que los cocineros puedan sufrir caídas al mismo nivel como ha ocurrido repetidas veces, lo que provoca incidentes que traen consigo lesiones leves que no impiden la continuidad de la jornada laboral.
- en la cocina del restaurante “Zaguán”, en el área donde se fríen las carnes el sistema de alumbrado es deficiente lo que provoca en muchos casos una mala calidad en la cocción de los alimentos.
- no existe un área que permita a los cocineros aliviar la sed producida por las altas temperaturas de las cocinas.

Indisciplinas laborales

- están asociadas a las ausencias laborales injustificadas, a la violación de las normas de higiene e inocuidad de los alimentos y al abandono del puesto

de trabajo para la realización de actividades no relacionadas con sus contenidos de trabajo.

Quejas de los clientes por la deficiente calidad y oportunidad de la comida

En el libro de quejas del cliente registro RCS-04-07-01, se constata que existen en el período analizado 14 quejas relacionadas con falta de calidad y oportunidad en los servicios relacionadas con estas áreas

- la falta calidad está sustentada sobre todo porque el trabajo con alimentos lleva implícito el estricto cumplimiento de normas de higiene que garantizan la inocuidad de los mismos, en las cocinas no existen todas las condiciones creadas para que esta actividad se realice de forma ágil y efectiva, por lo que, la mayoría de las veces se violan estas normas.
- en el caso de la falta de oportunidad, está dada por varios factores. El diseño estructural del inmueble hace que los recorridos de los camareros desde el área de cocina hasta el área donde aguardan los clientes sean extensos y en las horas pico se atrasan las entregas. Otra causa es el atraso en la elaboración de los platos principales por negligencias de los cocineros asociadas a indisciplinas, falta de motivación o problemas técnicos.

Problemas en la división y cooperación del trabajo

- esta causa es a su vez subcausa de las demás por lo que representa una incorrecta división y cooperación del trabajo, el análisis de los profesiogramas de cargo arrojó deficiencias pues no se encuentran correctamente definidos las responsabilidades y tareas de los trabajadores del área objeto de estudio. Esto influye negativamente, pues genera indisciplinas, provoca la falta de calidad y oportunidad en la entrega de las elaboraciones, etc.

Bajo aprovechamiento de la JL

Para establecer el horario de las observaciones se utilizó la tabla de horarios de observaciones. Las observaciones fueron registradas en el modelo correspondiente y los datos fueron validados en el software Medtrab (anexo 5). Los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica del muestreo por observaciones instantáneas fueron los siguientes.

cocina del restaurante Zaguán.

- se conoce que el horario es: 3:00 pm-11:00 pm
- se conoce el número de trabajadores: 3 trabajadores
- AJL: 80.00%

Tabla 3. Tiempos medidos en la aplicación del MOI en el restaurante Zaguán (min)

días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO
1	358,80	30	9,60	62,40	9,60	9,60
2	345,53	30	11,29	73,41	5,65	14,12
3	334,24	30	8,47	87,53	5,65	14,12

cocina del restaurante Taberna Bucanero.

- se conoce que el horario es: 3:00 pm-11:00 pm
- se conoce el número de trabajadores: 3 trabajadores
- AJL: 76.79%

Tabla 4. Tiempos medidos en la aplicación del MOI en el restaurante Taberna Bucanero (min)

días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO
1	339,60	30	9,60	67,20	14,40	19,20
2	322,74	30	15,63	100,47	8,93	11,16
3	316,05	30	17,86	102,70	6,70	11,16

cocina del restaurante Internacional.

- se conoce que el horario es: 3:00 pm-11:00 pm
- se conoce el número de trabajadores: 2 trabajadores
- AJL: 88.46%

Tabla 5. Tiempos medidos en la aplicación del MOI en el restaurante Internacional (min)

días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO
1	392,4	30	14,4	28,8	9,6	4,8
2	366	30	21	48	9	6

Los tiempos normables, en este caso los tiempos operativos, están referidos al tiempo de trabajo que está relacionado con la producción de panes y dulces, el trabajo de oficina que realiza el responsable de la panadería-dulcería y a al tiempo de monta del buffet que también es responsabilidad de los trabajadores de dicho puesto, los TPC ubicados al inicio y al final de la jornada laboral están dados por el tiempo empleado en organizar los puestos de trabajo, limpiarlos y

sacar los ingredientes y posicionarlos convenientemente para que el trabajo sea más cómodo.

Los TIRTO son causados debido a que los cocineros tienen que esperar que se cocine el producto, que el cliente realice el pedido y algunos están sin trabajar pues tiene poco contenido de trabajo. Las indisciplinas laborales (TIDO) son las conversaciones ajenas al trabajo en horario laboral, salidas innecesarias del puesto trabajo en múltiples ocasiones, entre otras. Los TITO son causados por la poca capacidad de las planchas que obligan a esperar a que terminen de prepararse una parte de los productos para poder poner otros.

Se decide entonces basándose en los bajos niveles de AJL registrados en las cocinas de los restaurantes Zaguán y Taberna Bucanero realizar un análisis de las cargas y capacidades a que son sometidos sus trabajadores.

Primeramente se definieron los procesos que intervienen:

preparación: es el momento en que se montan los caldos, envasan los alimentos en conserva en casos, se coloca el arroz a cocer, y se elaboran las preparaciones en frío (ensaladas de frutas, ensalada de vegetales, ensaladas italianas, decoraciones del salón basados en brochetas de distintos tipos de carnes y frutas). Este proceso tiene una duración promedio de 90 min.

elaboración: en este proceso se fríen las distintas carnes que se ofertan pues las guarniciones se preparan antes del inicio del servicio.

presentación: es el momento en que se le da el acabado al plato y queda listo para ser servido. Este último proceso se realiza en aproximadamente 1 minuto.

En el menú de los restaurantes se aprecia la gama de productos que se ofertan y en sus fichas técnicas los tiempos de elaboración. En los restaurantes donde se desea realizar este estudio para el cálculo de personal se ofertan elaboraciones que contienen cuatro tipos de carnes, cerdo, ave, res y pescado, las guarniciones se elaboran en los 90 minutos que comprende el proceso de preparación. El tiempo de cocción y la cantidad de elaboraciones promedio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6: Relación entre cantidad de elaboraciones y el tiempo de cocción de los principales platos

restaurantes	elaboraciones	tiempo promedio de cocción (min)	cantidad promedio de
--------------	---------------	----------------------------------	----------------------

			elaboraciones (diario)
Zaguán	bistec de res	5	19
	bistec de cerdo	4	18
	bistec de ave	3	12
	bistec de pescado	3	18
Taberna Bucanero	bistec de res	5	18
	bistec de cerdo	4	16
	bistec de ave	3	12
	bistec de pescado	3	18

Los gastos de tiempo por proceso (Q) se obtuvieron del método por experiencia de los cocineros y de la revisión de las fichas técnicas de cada plato, para obtener de los platos seleccionados la duración en unidad de tiempo para cada uno de los procesos

$$Q = \sum Ni \cdot NTij$$

Donde:

Q: gasto de tiempo por proceso.

Ni: cantidades de los platos "i" seleccionados

NTij: norma de tiempo para cada plato seleccionado "i" en cada uno de los procesos "j"

Para determinar el fondo de tiempo disponible unitario (FPDu) se tuvo en cuenta los días trabajados en el mes (24), las horas de trabajo por obrero (8) y el coeficiente de pérdida, se analiza que para los procesos manuales se tomó el valor del índice de ausentismo histórico (0.2) y para procesos no manuales el tiempo planificado para el mantenimiento de los equipos se considera un 0.028 de las horas trabajadas en el mes, calculándose a través de la expresión:

$$FPDu = d \cdot h \cdot (1 - a)$$

donde:

FPDu: fondo de tiempo disponible unitario

d: días a considerar en el período analizado

h: horas de trabajo por obrero

a: coeficiente de pérdida

Tabla 7. Cálculo del número de la Q y el FODu de un obrero

área	Q(min/mes)	FODu(min/mes-ob)
cocina restaurante Zaguán	10764	9984
cocina restaurante Taberna Bucanero	10348	9984

La realización de los cálculos anteriores arroja que a pesar de que la carga de trabajo a que son sometidos los obreros es superior a la capacidad de los mismos, pone en duda la efectividad del trabajo de tres cocineros en cada una de las áreas de cocina objeto de estudio.

#### **Fase 4. Análisis y evaluación de las posibles soluciones**

El objetivo de esta fase es plantear las posibles soluciones que pueden resolver el problema y las posibles causas definidas. El equipo de trabajo, después de recopilar la información necesaria, puede emplear la técnica de trabajo en grupos y definir el problema y las causas por las cuales se realiza el estudio. Esta fase tiene dos pasos.

##### **Paso 1. Análisis de las posibles soluciones**

Plantea las posibles soluciones por el equipo de trabajo. La participación de los trabajadores que laboran en el proceso es vital. Estos pueden aportar soluciones a los problemas planteados.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo, tormenta de ideas.

1. Se procede a la determinación de la fuerza de trabajo necesaria para cada área, se empleó la expresión:

$$Nob = \frac{Q}{FPD}$$

Los resultados de estos cálculos se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 7. Cálculo del número de obreros en la cocina

área	Q(min/mes)	FODu(min/mes-ob)	Nob
cocina restaurante Zaguán	10764	9984	1.07 ≈ 2
cocina restaurante Taberna Bucanero	10348	9984	1.03 ≈ 2

Los datos revelan que las plantillas de ambos restaurantes pueden reducirse de 3 a 2 trabajadores lo que contribuiría a un posible aumento de la productividad del trabajo en estas áreas.

2. Con el objetivo de erradicar las indisciplinas cometidas en las cocinas objeto de estudio se deben intensificar las acciones de control por parte de los dirigentes, la aplicación de medidas de carácter severo a los infractores contribuirá a eliminar o reducir lo más posible estos incidentes. El trabajo de formación de conciencia en los trabajadores debe ser sistemático y con carácter constructivo y educativo.

3. Las inversiones del hotel deben cubrir gastos en la reparación y mantenimiento de los equipos de cocción y refrigeración presentes en estas áreas, así como el cambio de las campanas extractoras, el mejoramiento de los sistemas de iluminación y el cambio de las losetas del piso por otras con la rugosidad requerida.

4. Se debe habilitar un espacio para colocar un bebedero que ayude a afrontar las adversas condiciones de microclima propias de este trabajo y que disminuiría considerablemente las indisciplinas causadas por las salidas del área de trabajo por causa de la sed.

5. Debe aplicarse un sistema de estimulación moral y/o material que garantice la satisfacción de los trabajadores basado en el reconocimiento de su labor por parte de la dirección del hotel y de los clientes externos.

6. En un trabajo en conjunto con la dirección de A&B el departamento de RH se deben revisar los profesiogramas de los cargos de cocineros y se debe declarar con lujo de detalles las funciones específicas que deben realizar los cocineros para mejorar la división y cooperación del trabajo lo que repercute directamente en el aumento de la productividad.

Para todas estas soluciones de carácter intensivas algunas y extensivas otras es necesario una considerable inversión y gasto de recursos pero con carácter de inversión, los recursos humanos están presentes en todas las medidas pues el único recurso que gestiona otros recursos incluso a sí mismo.

## **Paso 2. Evaluación de las soluciones potenciales**

En base a las deficiencias encontradas se propone el siguiente plan de acción:

Tabla 8. Plan de acción

N o	tarea o acción	fecha de cumplimiento	responsable	fecha de control	recursos
1	Aplicar medidas disciplinarias con el objetivo de disminuir las pérdidas de tiempo e incrementar el rendimiento de los trabajadores	junio 2016	responsable del departamento de cocina	diario	material de oficina, equipos de cómputo
2	Instalar un bebedero para uso exclusivo de los trabajadores del área objeto de estudio	mayo 2016	departamento de mantenimiento	junio 2016	tuberías, codos, equipo de refrigeración
3	Establecer un sistema de estimulación moral y material que en función de las posibilidades de la organización permita elevar el índice de satisfacción laboral	mayo 2016	jefe del departamento de RH	mensual	material de oficina, equipos de cómputo
4	Realizar un plan inversionista que garantice la	julio 2016	alta dirección del hotel	septiembre 2016	recursos financieros, materiales

	reparación de las campanas extractoras de vapores, el cambio de las baldosas del piso, la instalación de un adecuado sistema de iluminación y mantenimiento a los equipos de refrigeración y cocción				de construcción, piezas de repuesto, campanas extractoras, luminarias, lámparas
5	Revisión de los profesiogramas y reestructuración y especificación de las responsabilidades de cada trabajador	junio 2016	hotel del departamento de RH	julio 2016	equipos de cómputo, materiales de oficina
6	Disminución del número de trabajadores de 3 a 2 en las cocinas de los restaurantes Zaguán y Taberna Bucanero	julio 2016	jefe del departamento de RH	septiembre 2016	material de oficina

### **Paso 3. Elaboración del manual para la implantación de la organización del trabajo**

La empresa cuenta con el manual para la implantación de la organización del trabajo, aunque se está implementado, se le añade la aplicación del procedimiento de Nieves Julbe (2008), para la realización de estudios de organización del trabajo y se propone que el manual se aplique en otras áreas para lograr un mejor desempeño de las mismas.

### **Fase 5. Seguimiento**

Esta fase tiene como objetivo establecer un monitoreo y control de las soluciones empleadas en el proceso de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” con vista a mejorar la organización y cooperación del trabajo, que se logre un mayor AJL que repercuta significativamente en la satisfacción de los clientes .

### **Paso 1. Monitoreo y control**

La organización deberá llevar a cabo estudios de organización del trabajo en los restantes procesos, así como mantener un monitoreo en el proceso analizado, se realizarán estudios de aprovechamiento de la jornada laboral de forma periódica y aplicar las medidas propuestas.

## **Valoración económico-social-medioambiental**

Se considera positivo y significativo el impacto económico, social y ambiental que ha tenido la presente investigación, para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos del hotel Brisas Guardalavaca. Este resultado puede ser generalizado a otras entidades de su tipo, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos. La investigación constituye un valioso instrumento para incrementar el rendimiento de los recursos humanos, lo que eleva la calidad y cantidad de los servicios que se prestan para satisfacción de clientes y trabajadores.

Existen dos efectos económicos que nos hacen ver claramente la efectividad del trabajo realizado:

1. el estudio realizado puede contribuir a la disminución de los gastos de salario que se hubiesen invertido en el pago de consultores externos para el desarrollo de la investigación, pues el estudio fue realizado por estudiantes universitarios y no por especialistas de una institución consultora
2. El gasto de salario en las áreas de cocina de los restaurantes Zaguán y Taberna Bucanero se reducirá considerablemente por la disminución de la plantilla propuesta de 3 a 2 trabajadores.

Desde el punto de vista social tiene puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y lograr una mayor interrelación entre los jefes de colectivo y los trabajadores en la organización. Referido al marco medioambiental la organización no provoca efectos negativos al medio ambiente, pues los trabajadores cumplen con todas las medidas establecidas para el cuidado y protección del mismo, por lo que no constituye un factor de riesgo.

A pesar de que las medidas propuestas no tienen un impacto negativo directo en el medio ambiente externo, si afectan las relaciones de intercomunicación de los trabajadores de las cocinas pues la disminución de la plantilla crea inseguridad y desconfianza en los mismos.

## Conclusiones

Después de realizar la investigación, al aplicar parcialmente el procedimiento utilizado al hotel Brisas Guardalavaca, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de bibliografía nacional como internacional para la elaboración de la fundamentación teórica de la investigación permitió corroborar la importancia de organizar el trabajo para cualquier proceso de una empresa, la necesidad de la medición y mejora continua de la organización del trabajo en las empresas, como vía para contribuir al incremento sostenido de la productividad del trabajo.

2. Se aplicó parcialmente el procedimiento de Nieves Julbe (2008) para la realización de estudios de organización del trabajo en el proceso de restauración particularmente en el subproceso de cocina del hotel Brisas Guardalavaca el cual permitió:

➤ el análisis de los profesiogramas de cargo permitió apreciar que no están determinados correctamente las funciones de los trabajadores lo que afecta la calidad, el tiempo de entrega de las preparaciones y de forma general la correcta realización de las actividades laborales.

➤ existen problemas con las condiciones de los puestos de trabajo, carencia de medios de trabajo y además las instalaciones tienen un diseño que contribuye a aumentar problemas relacionados con la pérdida de oportunidad en la prestación de los servicios.

➤ con la realización del estudio de organización del trabajo y la aplicación de las técnicas de estudio de tiempo como el muestreo por observaciones instantáneas, se evidenció un bajo AJL en las cocinas de los restaurantes Zaguán, Taberna Bucanero e Internacional con un de un 80.00%, 76.69% y 88.46% respectivamente.

➤ basado en los bajos niveles de AJL de las áreas de cocina de los restaurantes Zaguán y Taberna Bucanero, se realizó el cálculo de plantilla donde se demuestra que se puede disminuir el número de trabajadores de 3 a 2.

3. En función de los problemas detectados se plantearon posibles soluciones que deben contribuir a mejorar los resultados de los procesos estudiados en el hotel Brisas Guardalavaca

## **Recomendaciones**

Se tienen en cuenta las conclusiones expuestas para recomendar:

1. Realizar el ajuste del número de trabajadores necesarios calculados en las áreas de las cocinas de los restaurantes Zaguán y Taberna Bucanero.
2. Poner en práctica las medidas propuestas para contribuir al perfeccionamiento del proceso y de la organización.
3. Implementar completamente el procedimiento utilizado para controlar la efectividad de las medidas propuestas y para retroalimentar el sistema con los resultados obtenidos
4. Extender la aplicación del procedimiento de Nieves Julbe (2008) para realizar estudios de organización del trabajo a las restantes áreas del hotel Brisas Guardalavaca.
5. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación con el objetivo de contribuir a su generalización.

## **Bibliografía**

1. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com//>. [Consultado el 3 de febrero de 2015]
2. Almaguer Zucarino, Sadier. Estudio de Organización del Trabajo en las Áreas de Paisajismo del hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba, 2009.
3. Carmenate Aguilar. Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín. Tesis en opción del título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2013.
4. Cartaya, A.M. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos, 2007.
5. Chiavenato. Administración de los Recursos Humanos. Edition ed. Colombia: Colombia, 2000.
6. Chiavenato Gestión del Talento Humano. Edtion ed. México: Editorial McGraw, 2009.
7. Colectivo de autores. Organización del trabajo Ingeniería de métodos. Tomo I. Editorial Félix Varela, 2011.
8. Colectivo de autores. Organización del trabajo Estudio de tiempos. Tomo II. Editorial Félix Varela, 2011.
9. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana: Editorial Academia, 1999.
10. Cuesta Santos, A. Gestión de Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana, 2000.
11. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana: Editorial academia, 2005.
12. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia, 2009.
13. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Edtion ed. La Habana, 2010.
14. Darias, I.H., Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Casos de estudio: empresas del Grupo Empresarial de la

- Construcción de Pinar del Rio y de la red capital humano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, 2011.
15. Decreto Ley No 281. Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, 2007.
  16. De Miguel Guzmán, M. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Tesis en opción del título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2015.
  17. González Guerra, L. Estudio de organización del trabajo en la Empresa de Producción de Materiales de la Construcción de Guamá, 2015
  18. Guzmán, M. d. M. (). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar LuceroMoya", 2007
  19. Hernández Domínguez, H. Planeación integral de los recursos humanos. Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniería Industrial Holguín, 2009
  20. Julbe, A.F.N. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. , Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2008.
  21. Julbe, A.F.N. La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo, 2008.
  22. Julbe, A.F.N. Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo, 2008.
  23. Madrazo, L.M.R., et al. Estudio de organización del trabajo en empresas cubanas, 2012.
  24. Marsán Castellanos, J. Organización del trabajo. Estudio de tiempos. Vol. Tomo 2. La Habana, 2011.
  25. Mendez Fuentes. Estudio de organización del trabajo en la Unidad de Servicios Técnicos Holguín de la Sucursal TRANSTUR Holguín. Tesis en opción del título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2013.

26. Morales CartayA, A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. ISPJAE, 2006.
27. MTSS, Resolución No. 26. Resolución general de organización del trabajo, 2006.
28. MTSS. Ley No. 116 Código de Trabajo, 2014
29. MTSS. Resolución No.17. Formas y sistemas de pago, 2014
30. MTSS. Decreto No.326 Reglamento del Código de Trabajo, 2014
31. Norma Cubana NC 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba, 2007.

## Anexos

### Anexo 1. Características fundamentales y aportes de los modelos

autor	factores	medición de resultados	principales aportes
Beer (1989)	factores de situación, grupos de interés y políticas de RH.	compromiso, competencia, congruencia y costos	Confiere un peso significativo al entorno Asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa Estructura metodológicamente todas las actividades de RH y las relaciona entre si.
Besseyre (1989)	Competencias	Asegura la gestión de las competencias (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran)	Desarrollar prácticas para adquirir, estimular y desarrollar las competencias, constituyendo éstas las misiones del sistema Le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH
Werther y Davis (1991),	Fundamentos y desafíos, Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, servicios al personal, Relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal		Papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH
Harper y Lynch (1992)	Cantidad y calidad de los recursos humanos	Realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.	Le concede importancia a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.
Arnol Hax (1992),	Planeamiento y desarrollo		Le confieren importancia al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional
Puchol (1995)	Empleo, administración de personal, retribución, dirección y desarrollo de RH, relaciones laborales y servicios sociales		Le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH
pág. 58			

Chiavenato (2002,2009)	Subsistemas interdependientes: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, los mismos están íntimamente interrelacionados y son interdependientes.		Planteamiento de la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH
------------------------	---	--	--

Fuente: Tesis de Maestría de Bairan Salazar

**Anexo 2: Indicadores económicos al cierre del mes de diciembre del año 2015**

Indicadores	UM	Acumulado						
		Año anterior	Plan	Real	Crecimiento	Cumplimiento	% Crecimiento	% Cumplimiento
Ingresos Totales	MP	10,315.1	9.737.1	11.442,6	1,127.4	1,705.5	110.9	117.5
Ingresos en Divisa	MP	10,032.5	9559.6	11232.7	1,200.2	1,673.1	112,0	117.5
Utilidades Totales	MP	473.4	10.4	367.5	-105.9	357.1	77.6	3541.8
Utilidades en Divisas	MP	4,075.5	3473.2	4314.4	238.9	841.2	105.9	124.2
Porcentaje de ocupación	U	72.0	66.5	79.9	8	13.5	111.1	120.2
Costos Totales	MP	2,987.3	2885.1	3480.3	493.0	595.2	116.5	120.6
Gastos Totales	MP	6854.4	6841.6	7594.8	740.4	753.1	-4.0	-6.7
Ingresos de paquetes	MP	9,364.4	9,023.3	10,515.6	1,147.2	1,492.3	112.2	116.5



## 5.- Estándares mínimos del subproceso:

5.1.- Comunes para la modalidad de operación hotelera Todo Incluido en Cuba.  
Se encuentran expuestos en los aspectos generales para el supraproceso.

5.2.- Por categorías

**Calidad de los Alimentos** (Oferta exclusiva en restauración por categoría de hoteles)

<b>Categoría</b>	<b>5 estrellas</b> ★★★★★	<b>4 estrellas</b> ★★★★	<b>3 estrellas</b> ★★★	<b>2 estrellas</b> ★★
Langosta	X	X	\$	\$
Caviar	X	X	\$	\$
Jamón serrano	X	X		\$
Jamón york / ibérico	X		\$	\$
Chorizo vela	X	X		\$
Chorizo ibérico	X		\$	\$
Quesos	Importado más de 5 variedades Nacionales más de 5 variedades	Importado más de 4 variedades Nacionales más de 4 variedades	Nacionales más de 4 variedades	Nacionales más de 2 variedades

## 6.- Métodos e indicadores para la evaluación de la eficacia del proceso.

Se encuentran declarados en el subproceso.

## Anexo 4: Diagrama en planta del módulo de cocinas



### Leyenda

- 1-Área de cocina del restaurante Zaguán
- 2- Área de cocina del restaurante Taberna Bucanero
- 3- Área de cocina del restaurante Internacional
- 4- Área de preparación en frío
- 5-Cuartos de desahogo
- 6- Bar
- 7- Área de fregado
- 8- Restaurante Zaguán
- 9- Restaurante Taberna Bucanero
- 10- Restaurante Internacional

## Anexo 5: Resumen de los MOI aplicados a las cocinas

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TN	TNN	Tamaño
1	83	17	100
2	137	33	170
3	132	38	170
4			

Cálculo de Nd del primer día

$$q = \frac{Q}{N} = 0,170$$

$$p = \frac{P}{N} = 0,830$$

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 327,711$$

El Total de Observaciones a realizar es de:

**328**

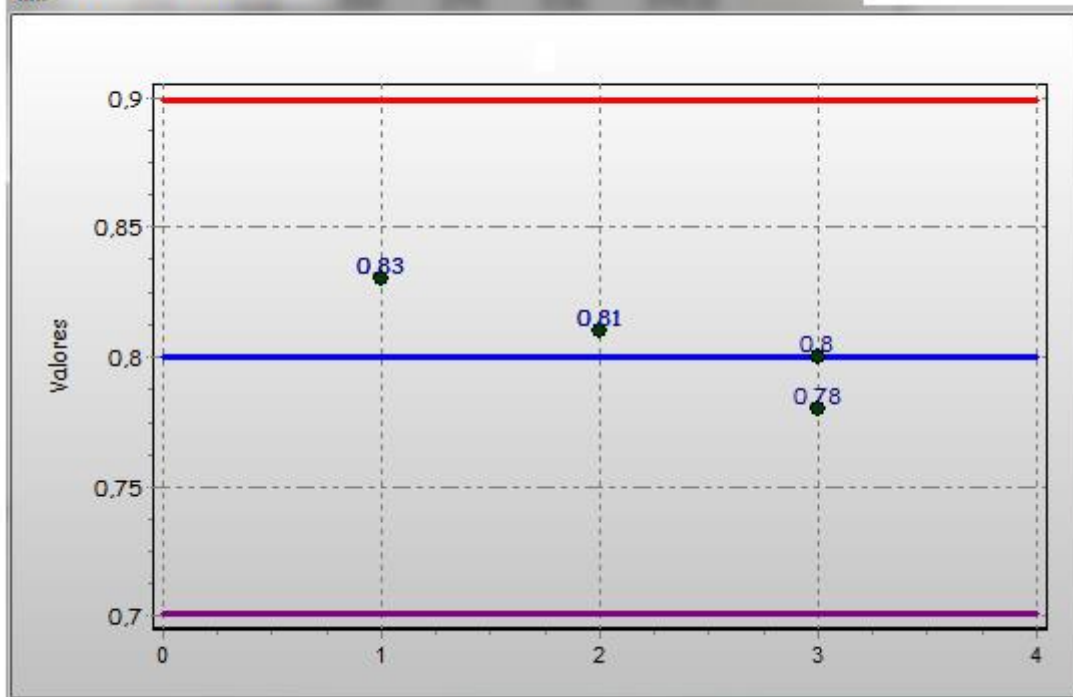
Ya tiene las observaciones necesarias.

Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	pai	Pa <sub>j</sub>	Na <sub>j</sub>	pa <sub>j</sub>	Nd <sub>j</sub>
1	83	100	0,83	83	100	0,83	327,71
2	137	170	0,81	220	270	0,81	375,31
3	132	170	0,78	352	440	0,80	400,00

Como el Na<sub>j</sub> > Nd<sub>j</sub> se detiene el MOI el día 3

Gráfico de Control Diario




**Visualización de los Límites**

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.033$$

$$LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.899$$

$$LC = p_{aj} = 0.800$$

$$LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.701$$

 Gráfico

No existen valores fuera de los límites.

**Visualización de la Precisión Final**

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.048$$


Como la precisión final es  $\leq 0,05$ .

Es válido.

**Aprovechamiento de la JL**

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 80.00 \%$$

Presione "Convertir" para llevar de veces a minutos.

 Gráfico Acumulativo de Control

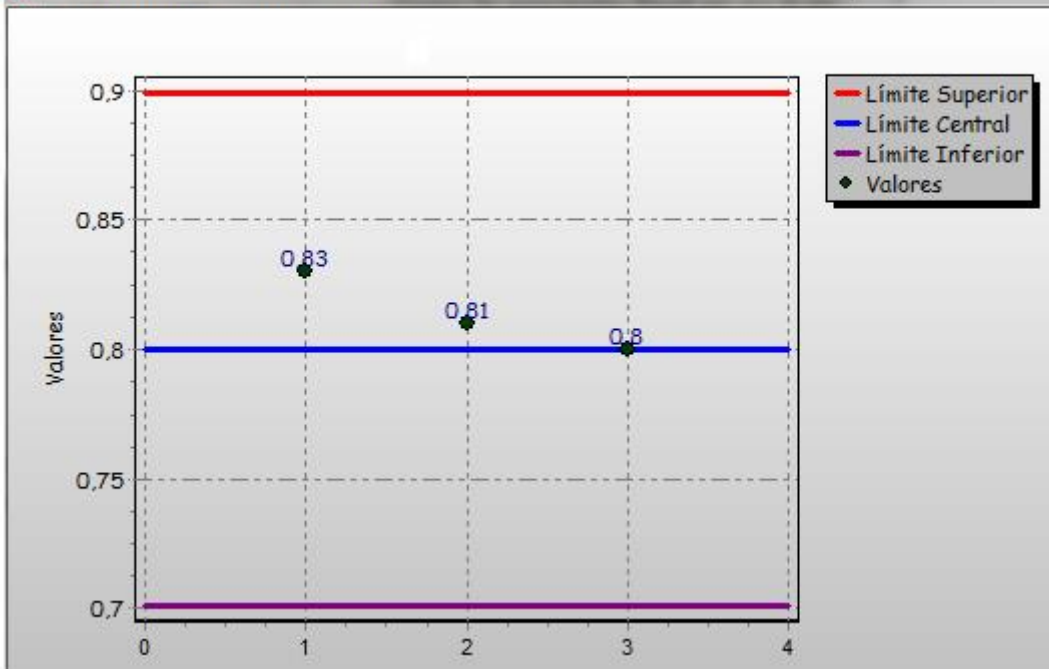


Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

TN	TNN
360,00	90,00

Días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO	N
1	75	6	2	13	2	2	100
2	130	3	4	26	2	5	170
3	126	3	3	31	2	5	170

Moi del bucanero

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TN	TNN	Tamaño
1	79	21	100
2	165	50	215
3	163	52	215
4			

Cálculo de Nd del primer día

$$q = \frac{Q}{N} = 0,210$$

$$p = \frac{P}{N} = 0,790$$

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 425,316$$

El Total de Observaciones a realizar es de:

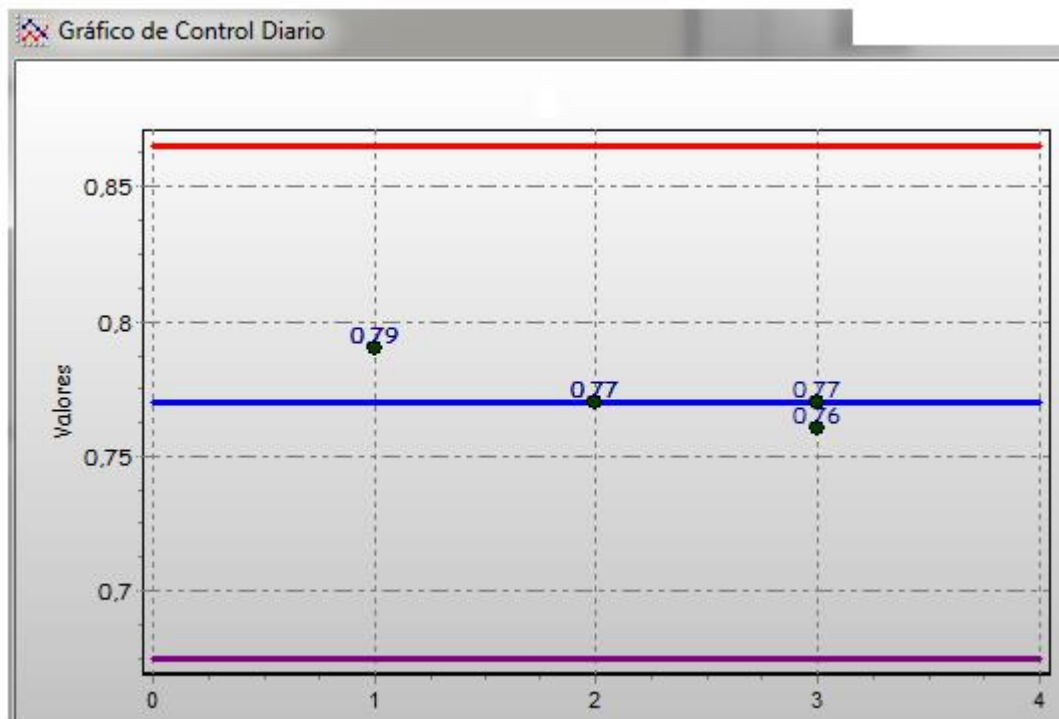
**426**

**Ya tiene las observaciones necesarias.**

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Pa <sub>j</sub>	Na <sub>j</sub>	pa <sub>j</sub>	Nd <sub>j</sub>
1	79	100	0,79	79	100	0,79	425,32
2	165	215	0,77	244	315	0,77	477,92
3	163	215	0,76	407	530	0,77	477,92

**Como el Na<sub>j</sub> > Nd<sub>j</sub> se detiene el MOI el día 3**




**Visualización de los Límites**

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.032$$

$$LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.865$$

$$LC = p_{aj} = 0.770$$

$$LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.675$$

 Gráfico

No existen valores fuera de los límites.

**Visualización de la Precisión Final**

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.047$$


Como la precisión final es  $\leq 0,05$ .

Es válido.

**Aprovechamiento de la JL**

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 76.79 \%$$

Presione "Convertir" para llevar de veces a minutos.

 Gráfico Acumulativo de Control

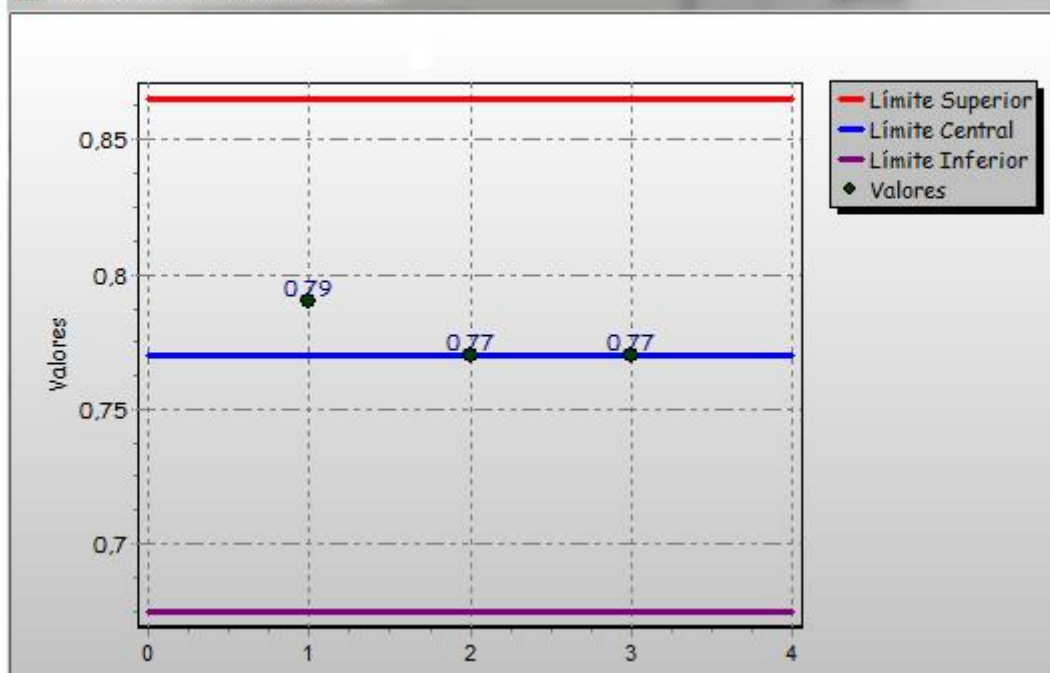


Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

TN	TNN
345,57	104,43

Días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO	N
1	71	6	2	14	3	4	100
2	156	2	7	45	4	5	215
3	153	2	8	46	3	5	215

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TN	TNN	Tamaño
1	91	9	100
2	139	21	160
3			

Cálculo de Nd del primer día

$$q = \frac{Q}{N} = 0,090$$

$$p = \frac{P}{N} = 0,910$$

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 158,242$$

El Total de Observaciones a realizar es de:

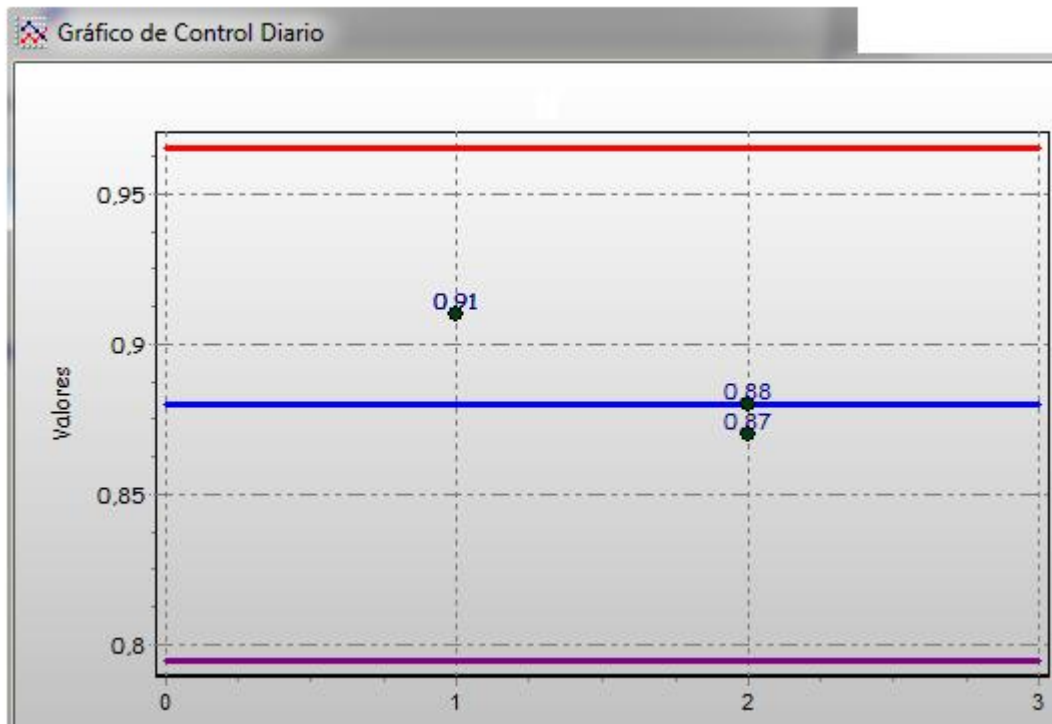
**159**

Ya tiene las observaciones necesarias.

Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	pai	Pa <sub>j</sub>	Na <sub>j</sub>	pa <sub>j</sub>	Nd <sub>j</sub>
1	91	100	0,91	91	100	0,91	158,24
2	139	160	0,87	230	260	0,88	218,18

Como el Na<sub>j</sub> > Nd<sub>j</sub> se detiene el MOI el día 2



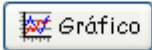
**Visualización de los Límites**

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.029$$

$$LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.966$$

$$LC = p_{aj} = 0.880$$

$$LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.794$$



No existen valores fuera de los límites.

**Visualización de la Precisión Final**

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.046$$

Como la precisión final es  $\leq 0,05$ .  
Es válido.

**Aprovechamiento de la JL**

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 88.46 \%$$

Presione "Convertir" para llevar de veces a minutos.

Gráfico Acumulativo de Control

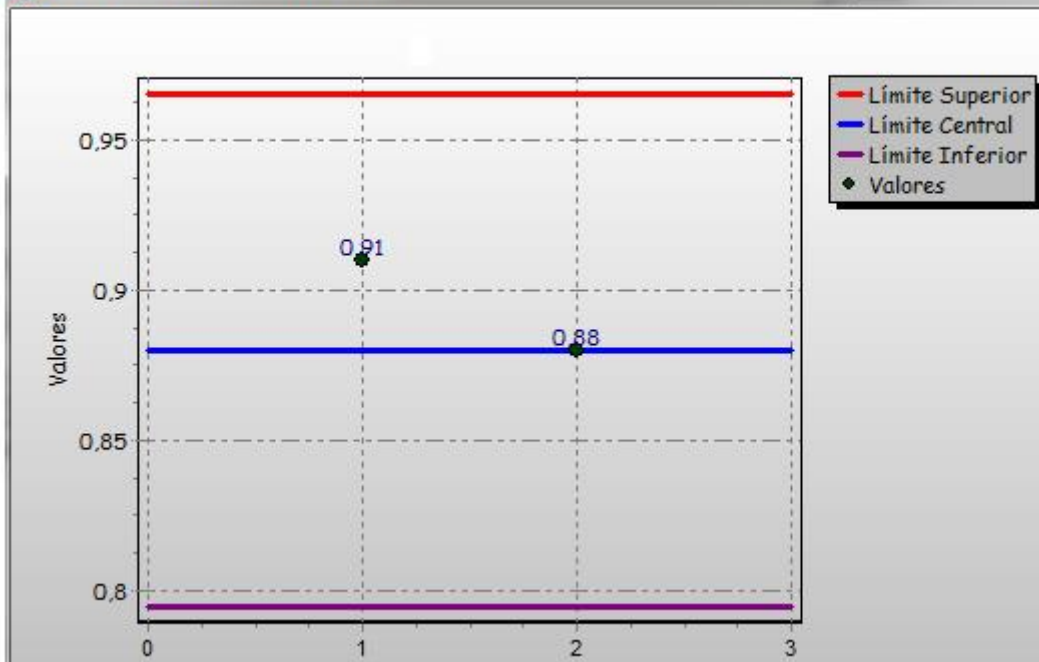


Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

TN	TNN
398,08	51,92

Días	TO	TDNP	TPC	TIDO	TITO	TIRTO	N
1	82	6	3	6	2	1	100
2	122	10	7	16	3	2	160