

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE DIPLOMA

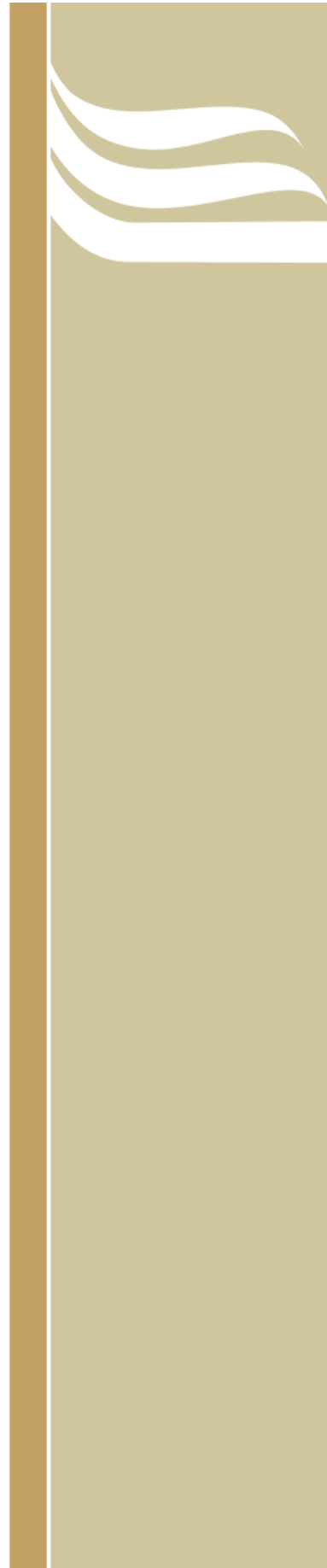
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Título: Aplicación de un procedimiento para determinar la necesidad de personal en el restaurante japonés “Kyoto” del Hotel Playa Costa Verde.

Autora: Elizabeth Martínez Montes de Oca

Tutora: Dr. C. Margarita De Miguel Guzmán

HOLGUÍN 2015



Dedicatoria

A mi madre por ser lo máspreciado que tengo en el mundo

A mis hermanos Yani y Jose porque son lo segundo máspreciado que tengo en el mundo

A mi padre porque a pesar de todo lo quiero

Agradecimientos

A mi madre por estar siempre para mí, por constituir un ejemplo a seguir por sus hijos, ejemplo de solidaridad, responsabilidad, perseverancia e internacionalismo; por comprenderme, aconsejarme y tolerarme en mis peores momentos, por quererme sobre todas las cosas

A mis compañeras de estudio y amigas Dailén y Yurisbel por tolerarme y ayudarme durante cinco cursos

A mi amiga Hellen por sus consejos y apoyo incondicional

A mi tutora por apoyarme cuando parecía que nadie lo haría y guiarme en este paso tan decisivo

A la Revolución y a las Fuerzas Armadas Revolucionarias por formarme y convertirme en una persona de bien

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en el hotel Playa Costa Verde perteneciente a la Cadena de Turismo GAVIOTA S.A. de la provincia Holguín, específicamente en el área de Alimentos y Bebidas (A+B). Muestra los resultados de una investigación que abordó como problema profesional la necesidad de realizar un estudio que permita determinar la cantidad de dependientes requeridos en el restaurante japonés “Kyoto” de la entidad objeto de estudio, con el objetivo general de aplicar un procedimiento que de solución a dicho problema.

Se aplicaron técnicas tradicionales como la observación directa, el cronometraje y la fotografía. Los datos obtenidos fueron procesados y validados a través del Software MedTrab.

Los resultados muestran que el mice in place se puede llevar a cabo con dos trabajadores, para el servicio se necesitan cuatro dependientes y el capitán de salón puede apoyar el trabajo de los dependientes sin afectar el desempeño de sus actividades funcionales.

SUMMARY

The present work was developed in the hotel Beach Green Costa belonging to the Chain of Tourism GULL CORP. of the county Holguín, specifically in the area of Foods and Drinks (A+B). It shows the results of an investigation that it approached as professional problem the necessity to carry out a study that allows to determine the quantity of clerks required in the Japanese restaurant "Kyoto" of the entity study object, with the general objective of applying a procedure that of solution to this problem.

They were applied technical traditional as the direct observation, the timing and the picture. The obtained data were processed and validated through the Software MedTrab.

The results show that the mice in place you can carry out with two workers, for the service four clerks are needed and the living room captain can support the work of the clerks without affecting the acting of their functional activities.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.....	6
1.1 Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	6
1.2 Gestión de Recursos Humanos. Definición y objetivos.....	10
1.3 Planeación de los Recursos Humanos	12
1.4 Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos	13
1.5 La planeación de recursos humanos en el sector turístico cubano	18
1.6 Procedimiento para la determinación de las necesidades de personal en las instalaciones hoteleras	21
1.7 Métodos y técnicas a utilizar para la determinación de las necesidades de personal	24
Capítulo II: Aplicación del procedimiento para determinar la necesidad de dependientes en el restaurante Japonés “Kyoto”, del hotel Playa Costa Verde	29
2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde	29
2.2 Caracterización del proceso de alimentos y bebidas (A+B) del hotel Playa Costa Verde	31
2.3 Aplicación del procedimiento para determinar la cantidad de dependientes requerida en el área de servicio del restaurante Japonés “Kyoto”	35
2.3.1 Etapa1: Involucramiento y determinación de las necesidades de la entidad.....	35

2.3.2 Etapa 2: Análisis de la unidad operacional restaurante japonés “Kyoto”	36
2.3.3 Etapa 3: Determinación o análisis de los cargos y puestos de trabajo existentes en el área de servicio de la unidad operacional.....	37
2.3.4 Etapa 4: Análisis y ajuste de los resultados en la Unidad Operacional	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
Anexo 1: Procedimiento metodológico empleado	64

INTRODUCCIÓN

Es evidente que las organizaciones son expresión de una realidad económica, que están llamadas a enfrentar un mundo de cambios permanentes, sin perder de vista que no se puede descuidar la productividad, calidad y eficiencia de las mismas. En este ambiente el futuro es para aquellos que con un sistema de gestión de recursos humanos apropiado puedan manejar mejor el cambio, dado que el factor humano ha logrado ser “el elemento de ventaja competitiva de mayor importancia en la contemporaneidad”¹

“Comenzamos éste, y lo hubiéramos hecho también al iniciar cualquier otro tema, señalando lo siguiente: Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos. Este planteamiento lo explica esencialmente la tendencia de la globalización del mercado y el enconamiento del cambio y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno.”²

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas, para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso

1 Marrero Fornaris C. y otros. 2003.

2 Cuesta Santos A. 1997

requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. Es el departamento de R.H. el encargado del reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando exista una vacante, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto, también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse y transmitir cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.

En la actualidad, el recurso humano es el factor determinante para la obtención de buenos resultados en las empresas tanto de producción como de servicios y la distinción dentro del entorno competitivo actual. La industria de hoy, para responder a los desafíos de un medio tan complejo, denota como imprescindible el perfeccionamiento de su Gestión de Recursos Humanos como activo de mayor valor en las organizaciones, forzando a las áreas de Recursos Humanos a transformar sus políticas y emplear técnicas de gestión en esta esfera. Dicho perfeccionamiento está dirigido fundamentalmente a la organización del trabajo, ya que el desarrollo eficiente y eficaz de las empresas estará dado si estas son capaces de determinar las necesidades de personal no solo en un período corto, sino a mediano y largo plazo, además de reconocer las competencias humanas como un aspecto fundamental.

“Un exponente representativo de las empresas de servicios lo constituye el sector turístico, el cual necesita estar fortalecido en sus sistemas y procesos para enfrentar las presiones competitivas del entorno actual, así como a un cliente con mayor poder adquisitivo y tiempo dedicado al ocio, que busca la mejor calidad, que está más informado y, por tanto, tiene una mayor experiencia. Lo mencionado anteriormente ha contribuido a realizar una valoración teórica de la importancia que tiene hoy para los hoteles la utilización de una eficaz PRH, debido a que en varias ocasiones se realiza acompañado de una alta subjetividad, contemplando solamente las necesidades de personal a corto

plazo, sin un carácter estratégico, ni tomando en cuenta la tipología de los hoteles para contar con la cantidad de trabajadores necesarios en cada momento. Si a ello se le adiciona lo planteado por Cuesta (2001), que la PRH vigente no toma en cuenta las competencias de los trabajadores, esto hace necesario adentrarse a transformar la capacidad en el marco de las actividades de PRH en las entidades hoteleras.”³

En las condiciones cubanas, donde este sector constituye una de las bases de la economía y a pesar del bloqueo sigue creciendo, es necesario romper los esquemas tradicionales que se centran en un alto nivel de rotación del personal, en recursos humanos insuficientes, sin vocación en algunos casos, en la tendencia especuladora de los costes de personal, así como la rigidez laboral en la contratación; esta evolución llevaría a las entidades hoteleras a ejercer una gestión del capital humano con un enfoque más integral y sistémico, que involucra una adecuada planificación de los procesos que intervienen en la prestación de sus servicios.

Atendiendo a lo antes expuesto y teniendo en cuenta las experiencias adquiridas en las prácticas laborales realizadas en años anteriores de la carrera, donde se detectó la necesidad de personal en el proceso de Alimentos y Bebidas (A+B), lo que traía consigo reiteradas quejas de los trabajadores de esta área debido al agotamiento físico por exceso de trabajo, dio paso a que se decidiera por parte de la dirección de Recursos Humanos y el Departamento de A+B del Hotel Playa Costa Verde, perteneciente a la cadena de turismo GAVIOTA S.A. continuar realizando estudios de planeación del capital humano en los restaurantes que no han sido objeto de estudio. En apoyo a lo antes señalado se tiene constancia de que a pesar de que para la determinación de la cantidad de personal por cargos en el hotel se rigen por la Resolución 38/2015 sobre las normas de trabajo a

3 <http://www.monografias.com/trabajo76/planificacion>

aplicar en las unidades empresariales de base de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A., en la mayoría de los restaurantes no se han realizado estudios para conocer el balance existente entre la carga y capacidad de trabajo. Debido al fondo de tiempo se decidió realizar la investigación en uno de estos, el seleccionado fue el restaurante japonés “Kyoto”, uno de los más visitados por los clientes por su ubicación cercana a la piscina y las habitaciones, distinguido por su menú especializado en comida japonesa. En el mismo se detectaron como principales problemas las quejas de los trabajadores por el exceso de trabajo al que son sometidos por la escasez de personal, viéndose mayormente afectados cuando uno de los dependientes está de franco, día en que por reglamento escogen para descansar en la semana, también constituye una dificultad la falta de medios para la realización del servicio. Todos estos elementos constituyen la situación problemática, lo cual permite formular como **problema profesional**: necesidad de realizar un estudio que permita determinar la cantidad de dependientes requeridos en el restaurante japonés “Kyoto” del Hotel Playa Costa Verde.

El **objeto** de esta investigación es la Gestión Recursos Humanos.

El **objetivo general** de la investigación es aplicar un procedimiento para la determinación de la necesidad de dependientes en el restaurante japonés “Kyoto” del Hotel Playa Costa Verde.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico de la investigación a través de la revisión de la bibliografía existente sobre la Gestión de Recursos Humanos.
2. Describir el procedimiento a emplear en el estudio.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos de la investigación se determinó como **campo de acción**: la planeación del capital humano en el restaurante japonés “Kyoto” del Hotel Playa Costa Verde.

La investigación parte de la **idea a defender** siguiente: si se aplica el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006) se podrá determinar la cantidad de dependientes necesarios en el restaurante japonés “Kyoto” del Hotel Playa Costa Verde.

Para la realización de la presente investigación se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos tales como el histórico-lógico para determinar el contexto socio-histórico en que surge y se desarrolla la Gestión de Recursos Humanos; analítico y sintético para desarrollar el análisis del objeto de estudio, en el procesamiento de los datos obtenidos por los métodos, así como en la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos; inductivo- deductivo para diagnosticar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el área objeto de estudio y en la aplicación del procedimiento para la determinación de la cantidad de personal; entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de información; fotografía y cronometraje para el procesamiento de los datos.

Para su presentación esta investigación en lo adelante se estructurará por: un Capítulo I, que contiene el marco teórico de la investigación; un Capítulo II donde se aplica el procedimiento propuesto con el objetivo de demostrar su factibilidad de aplicación. Se presenta además un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y por último un grupo de anexos de necesaria inclusión.

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

Este capítulo contiene el marco teórico referencial del objeto y campo de acción de la investigación. Se analizan aspectos como el origen y evolución de la Gestión de Recursos Humanos, definición y objetivos de la Gestión de Recursos Humanos. También se profundiza en la planeación de los recursos humanos como actividad de importancia cardinal por constituir uno de los pilares donde se sustentan las restantes actividades del flujo de recursos humanos, haciendo énfasis en el sector turístico por ser donde se realiza la presente investigación.

1.1 Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Prácticamente todas las actividades relacionadas con la GRH se han realizado de una forma u otra, desde el surgimiento mismo de la producción social, o sea, siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros, siempre se ha precisado enseñar su trabajo a los recién llegados, siempre se ha tenido que idear sistemas de retribución equitativos, etc., pero no siempre estas tareas fueron realizadas por una Dirección de Recursos Humanos.

A partir de los años setenta, con la crisis económica originada por el denominado, shock del petróleo, se produce, como una de las consecuencias inmediatas de dicha crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte originado porque en la mayoría de las grandes empresas las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal habían aumentado de forma alarmante, representando ya un elemento de fuerte repercusión en los beneficios empresariales (Barranco, 1989).

Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones de Recursos Humanos (R.H.) a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un Saber Hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin. El Recurso Humano se transforma

en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo interna dentro del ámbito de la empresa, sino social por la problemática que genera el paro en la casi totalidad de los países occidentales. El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

A finales del siglo XIX el ingeniero Frederick Taylor (1866-1915) fue uno de los primeros en estudiar el aspecto humano del proceso de producción. Taylor buscaba la manera óptima de realizar cada tarea, de manera que el trabajador, reduciendo su esfuerzo físico y mental, pudiese aumentar al máximo la producción. La racionalización del trabajo según los principios de Taylor, creó la necesidad de un Departamento dentro de la empresa, dedicado exclusivamente a esta organización científica de la producción, departamento que fue el núcleo original del moderno Departamento de Personal. Pero este desarrollo de la producción coincidió con la toma de conciencia de las clases trabajadoras que rechazaban la productividad como único criterio de valoración de su trabajo en la fábrica. En este contexto social, la implantación de las ideas taylorianas no fueron, naturalmente, fácilmente aceptadas por la clase trabajadora que inmediatamente planteó una serie de reivindicaciones apoyadas por huelgas masivas, contra lo que consideraban una nueva forma de explotación del trabajador. Ante los crecientes conflictos laborales las empresas se vieron forzadas a crear un equipo de personas dedicadas exclusivamente a tratar con las organizaciones obreras y sus representantes, y así nacieron los Departamentos de Relaciones Industriales.

Con el deseo de seguir el consejo de Taylor de buscar la colaboración de los trabajadores, así como su integración en la empresa, y con frecuencia, también, con el deseo inconfesado de reducir la fuerza sindical, los empresarios empezaron a adelantarse a las demandas de los trabajadores, creando diversos servicios sociales, y naturalmente esto requería tener alguien en la empresa dedicado exclusivamente a la planificación, administración y control de estos servicios sociales, lo que dio lugar al Departamento de Servicios Sociales, que, como los anteriores, fue integrado al Departamento de Personal. La Psicología aplicada no tiene más de cien años y la aplicada al mundo del trabajo todavía menos. Fueron varios los especialistas en esta materia que se destacaron durante los primeros años del siglo XX. Pero fueron las dos guerras mundiales las que paradójicamente dieron el mayor impulso a la psicología aplicada, desarrollando unos conocimientos prácticos que, una vez terminadas las hostilidades, fueron aplicadas a las empresas industriales. Los tests de selección para determinar los reclutas que tenían que ser excluidos del ejército, estudios sobre motivación, sobre la moral, sobre la fatiga en el trabajo, etc., luego se profundizó sobre la aplicación de los principios de aprendizaje, se estudiaron los problemas del stress en situaciones concretas, los del liderazgo y los del trabajo en equipo, y se dieron los primeros pasos en una nueva área de estudio, que más tarde sería la ergonomía. La introducción de todas estas nuevas técnicas en el mundo de la empresa obligó a sus responsables a contratar personal especializado, y a crear un nuevo servicio, que también se integró en el Departamento de Personal.

La participación del Estado en el mundo de las relaciones empresa-trabajador se ha manifestado en un enorme y creciente cuerpo legal que intenta regular cada aspecto de las relaciones laborales: tipos de contratos, horarios, vacaciones, remuneraciones mínimas, seguridad e higiene, categorías laborales, etc. El número y complejidad de estas normas legales ha hecho necesario la creación de una sección jurídica que también, generalmente, se ha incluido dentro del

Departamento de Personal. Esta actividad, con el decursar del tiempo ha tenido diferentes denominaciones:

1. Dirección de Administración de Personal: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La Dirección de Administración de Personal aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Estaba comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad eran a corto plazo y su orientación era de carácter táctico. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
2. Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. Dirección de Relaciones Humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. Dirección de Personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. Dirección del Desarrollo Social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa. La formación y participación son prácticas claves, pero siguen siendo especialmente reactivas.

6. Dirección de R.H.: tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa, la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica. La Dirección de R.H. es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

“Como se puede apreciar, la dirección de R.H. ha pasado de guiar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.”⁴

1.2 Gestión de Recursos Humanos. Definición y objetivos

La gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados.

Hoy en día, la Gestión de R.H. funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes departamentos. Es por esto que el Gerente de R.H. mantiene

4 Ídem a 1.

relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.

Uno de los aspectos más críticos de la Gestión de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. Y es que la GRH, como plantea Chiavenato, (1993) significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Como se puede apreciar en su evolución histórica, la actividad de Recursos Humanos tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica.

“Los cubanos han alcanzado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo, en la gestión no tienen el mismo nivel; aunque no andan alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la GRH es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.”⁵

Generalmente los objetivos de la GRH en todas las empresas giran en torno a:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales

5 Ídem a 2.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de R.H. tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Páez, 1991)

1.3 Planeación de los Recursos Humanos

“Las empresas están acostumbradas a aplicar los procesos de planificación a áreas tan complejas como la producción, la comercialización y a las actividades económicas, sin embargo no lo están tanto a planificar los Recursos Humanos.”⁶

Diversos autores han definido el concepto de planeación, además de hacer énfasis en el necesario enfoque estratégico e integral que caracteriza a la actual PRH. Entre ellos se encuentran:

Recio (1980): Planear es pensar en el futuro para actuar debidamente en el presente

Burack (1990): Proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue

6 Velázquez Zaldívar Reynaldo y otros. 2000

la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades

Werther y Davis (1991): Consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Permitiendo al Departamento de Personal suministrar a la Organización el personal adecuado en el momento adecuado

Harper y Lynch (1992): La planeación tiene por finalidad racionalizar, y aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados

Pereda (1995): Proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán disponer de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuados, los objetivos empresariales

Para la investigación se tomó como referencia lo planteado por De Miguel Guzmán (2006) cuando enuncia que la PRH es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.

1.4 Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos

“Se puede afirmar que la Gestión de Recursos Humanos es una actividad nueva, fue en 1986 en Washington donde se comenzaron a realizar los

Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos en los que se ha ido perfilando el objeto y los objetivos actuales de la Gestión de Recursos Humanos, así como ha trascendido el objeto de la clásica Dirección o Administración de Personal.”⁷Sus rasgos fundamentales se evidencian en los modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos:

- Modelo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los recursos humanos pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el R.H. contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende su efectividad: la habilidad; la motivación; y la flexibilidad o adaptación al cambio. Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye.

- Modelo de Carlos Bustillo (1994): con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. En este modelo se relacionan las diferentes actividades de R.H. como son: reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y

7 Ortiz Chávez Y. 2010

remuneración. Refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de R.H., desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, circunscribe el logro de la motivación a la remuneración, la formación y la promoción.

- Modelo de Werther y Davis (1991): en este se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de R.H. vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Aquí se considera la planeación y la selección como dos elementos muy interrelacionados donde también se incluyen las actividades de diseño de puestos, inventario de personal, además del planeamiento, el reclutamiento y la selección. Se plantea que para construir una base de datos adecuada a la administración de personal, se obtiene información respecto a cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos. Mediante esta información los especialistas de personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan. Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Siendo esta última parte de la actividad de desarrollo y evaluación. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al

modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

- Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere R.H. en determinada cantidad y calidad. A partir del conocimiento de los R.H. con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos). Estas actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los R.H. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de R.H. como mecanismo de control del sistema.

- Modelo de Idalberto Chiavenato (1993): analiza la administración de Recursos Humanos como un proceso y que está constituida por subsistemas interdependientes integrados como sigue:

Subsistema de alimentación de R.H.: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de aplicación de R.H.: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

Subsistema de mantenimiento de R.H.: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

Subsistema de desarrollo de R.H.: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de R.H.: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de R.H. y la auditoría de R.H.

Esos subsistemas están íntimamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los R.H. son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

- Modelo de Beer, et. al. (1989), de la Harvard Business School: plantean un modelo de GRH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de R.H. (influencia de los empleados, flujo de R.H., sistemas de trabajo y sistemas de recompensa), midiéndose sus resultados mediante las cuatro "C", todo lo cual tendrá consecuencias a largo plazo:

Compromiso: existe un alto grado de compromiso cuando los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno, con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos, etc.

Competencia: se considera un alto grado de competencia, cuando los empleados de la empresa poseen la versatilidad de habilidades y

perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Congruencia: un alto grado de congruencia está presente, si la empresa ha logrado conformar sistemas de trabajo, de recompensas y política de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas y los trabajadores.

Costos eficaces: Los costos de R.H. (salario, beneficios y costos indirectos como rotación del personal, quejas y accidentes) son eficaces si se mantienen iguales o inferiores a los de la competencia.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de R.H. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de R.H. en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas. Analiza las competencias como uno de los elementos que indican los resultados de la GRH, combinándola con el compromiso y la congruencia que podrán convertirse, con este nuevo enfoque, en nuevas competencias.

1.5 La planeación de recursos humanos en el sector turístico cubano

La industria turística se presenta como uno de los principales sectores económicos para muchos países y una de sus principales fuentes de divisas. Una actividad de tan vasta con tan extendida acción, se sirve como ninguna otra de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales, así como de varias manifestaciones del saber y el quehacer humano. En Cuba, al igual que en el mundo tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado

principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo del producto natural en esa etapa. Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos.

A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

A nivel internacional las empresas turísticas cubanas conviven en un escenario económico donde los mercados se encuentran cada vez más atiborrados, los consumidores son más conocedores y exigentes y la satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial son los pilares fundamentales para la competitividad de las empresas.

“Se reconoce como gestores principales del servicio a: el cliente, la alta gerencia y el recurso humano o cliente interno (directivos y trabajadores) coincidiendo con los criterios de Albrecht & Zemke (1990) y de la ISO 9004-2:92. El cliente externo es la razón de ser última de una organización turística, darle satisfacción a sus necesidades constituye uno de los objetivos fundamentales de su gestión. La alta gerencia dirige todo el proceso de servicio turístico apoyado en los clientes internos; del grado de motivación y competencia del personal que

compone la organización depende, en gran medida el desempeño en este mercado tan competitivo.”⁸ En esta dirección las unidades hoteleras centran su atención, y deciden buscar las vías para tener en sus filas al personal capaz y suficiente que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización, pone de esta forma en práctica la planeación de sus recursos humanos en función de lograr no solo la satisfacción de los clientes externos sino también la de los internos.

Estudios realizados en instalaciones turísticas (Cisneros y Varona, 1993; Hidalgo Castro, 1996; Zayas Agüero y Clark Bloofield, 1995; Noda Hernández, 2004; De Miguel Guzmán; Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003; Pérez Campdesuñer, 2005), han permitido detectar la presencia de deficiencias como las que se muestran a continuación:

El déficit de personal ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de los mismos, afectaciones en la ejecución de los planes de formación y selección, exceso de carga de trabajo, etc., lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos.

El exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario, bajo nivel de productividad, incumplimiento de parámetros internacionales relativos a la cantidad de trabajadores por habitación.

En función de lo anterior, el estudio pertinente de la planeación de los recursos humanos, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto en las entidades turísticas cubanas.

8 Noda Hernández M.E. 2004.

1.6 Procedimiento para la determinación de las necesidades de personal en las instalaciones hoteleras

El procedimiento a utilizar es el planteado por la Dra. Margarita De Miguel Guzmán (2006), adaptado a las necesidades de la entidad objeto de estudio. Cuenta con tres etapas, cada una de las cuales se describe a continuación:

Etapas 1: Involucramiento y determinación de las necesidades de la entidad

En esta etapa se debe producir el contacto con los miembros de la dirección implicados con vista a definir los posibles resultados y explicar el método de trabajo a utilizar así como los requerimientos necesarios a garantizar para un eficaz desarrollo de la investigación.

También se debe, mediante entrevista o revisión documental, precisar los objetivos de la entidad, categoría de esta, nivel de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

Etapas 2: Análisis de las unidades operacionales (UO)

En la misma se deben establecer cuáles son las principales unidades operacionales que integran la entidad, así si existe algún criterio de prioridad para realizar el cálculo de las necesidades de personal, atendiendo a la importancia del área, su tamaño, existencia de síntomas de deficiencias al respecto etc.

Etapas 3: Determinación o análisis de los cargos existentes en las unidades objeto de estudio

Una vez seleccionadas las unidades objeto de estudio se debe proceder a identificar para cada una de ellas los cargos o puestos de trabajo existentes, para cada uno de los cuales se deberá establecer la cantidad de personal requerida.

1. Establecer los cargos necesarios y(o) existentes

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes de acuerdo con su naturaleza y volumen.

La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente, el estudio de métodos de trabajo del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

2. Determinación de la plantilla necesaria

Específicamente en el caso de los servicios donde la planificación de las de personal posee sus peculiaridades propias:

La demanda posee un carácter no predecible en el tiempo

El tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes.

Se hace necesario buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, para ello se propone ejecutar la secuencia de pasos que a continuación se describen:

2.1 Determinación de la cantidad de personas por cargo

Para la realización de esta tarea se hace necesario dividir la misma en subtareas de la siguiente forma:

2.1.1 Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo

Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo si bien pueden agruparse en dos grandes factores (carga o demanda) no siempre son las mismas varían en función de la naturaleza del cargo; por ejemplo la carga de trabajo en un restaurante será condicionad por: el nivel de ocupación

del hotel, la frecuencia de arribo de clientes, el menú, el nivel de servicio, y la capacidad dependerá del número de mesas, el horario de trabajo, el tipo de servicio, etc.

2.1.2 Determinación del método de medición de cada una de las variables seleccionadas

Las formas de medición de las variables seleccionadas dependen de las características de estas y de la información disponible. Variables como frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, entre otras, pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía; otras como el nivel de ocupación y la cantidad de reservas promedio del restaurante pueden determinarse por bases de datos de las instalaciones que permiten conocer los promedios de reservas y de estancias del hotel, otras como el nivel de servicio se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

2.1.3 Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo

Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal a laborar en un cargo se debe proceder a modelar un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal a ocupar el cargo. De forma generales de suponer que se cumpla la siguiente expresión:

Cantidad de personas= (Carga/Capacidad de trabajo de una persona)

A veces para el análisis de un cargo, de acuerdo al contenido de trabajo y el método establecido se hace necesario descomponer este en varias partes en relación cronológica y analizar la cantidad de personal para cada una de ellas, considerándose la cantidad necesaria como la correspondiente a la parte en la que mayor valor se obtenga.

Etapa 4: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional

Los resultados obtenidos por las etapas anteriores no siempre son posibles de implementar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen; como puede ser los bajos niveles de ocupación y la falta de fondo para realizar los contratos. En ocasiones el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan elevado que origina un estrangulamiento de la actividad pues los trabajadores no tienen la capacidad suficiente para tan elevado nivel de trabajo. Por eso una vez finalizado los cálculos se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras a fines, y en otras se pueden producir modificaciones en las funciones a desarrollar por un cargo. Por tanto esta etapa tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originando el desarrollo de las tareas anteriores hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

1.7 Métodos y técnicas a utilizar para la determinación de las necesidades de personal

Para determinar la plantilla necesaria en el restaurante objeto estudio es necesario poner en práctica métodos y técnicas que permiten la medición del tiempo de trabajo.

El estudio de tiempos ha sido complemento indispensable de los estudios de procesos de trabajo, por cuanto es un referente obligado del valor creado en los procesos de trabajo, así como del mejoramiento de los mismos. Exige del establecimiento de una estructura que comprenda una clasificación de los tiempos a analizar. A esta estructura de tiempos se le denomina “Estructura de la jornada laboral”.⁹

⁹ Cuesta Santos. A. 2005.

Para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral se emplea la expresión:

$$AJL = (TTR + TIR / JL) * 100$$

o lo que es igual, pero con sus desgloses:

$$AJL = (TPC + TO + TS + TDNP + TIRTO / JL) * 100$$

Es importante dejar bien claro que TTR es el tiempo de trabajo relacionado con la tarea por la cual el trabajador ocupa el cargo o puesto en el que está. Es precisamente ese TTR el que debe reflejar su perfil o calificador de cargo, y registrarse como tal.

Tiempo preparativo conclusivo (TPC): es el tiempo que el trabajador emplea en las acciones que están de antesala a la prestación del servicio y al concluir el servicio. A continuación se relacionan algunos ejemplos típicos:

- Recibir instrucciones del jefe de A+B
- Recibir los insumos de lencería
- Buscar o guardar productos en la nevera del lunch
- Brillar vajilla, etc.

Tiempo Operativo (TO): es el tiempo que utiliza el trabajador en el intercambio con el cliente o en la prestación de servicio.

En este tiempo se incluyen los siguientes:

- Hacer pedidos
- Servir la mesa
- Servir bebidas, etc.

Tiempo de Servicio (TS): es el tiempo que necesita el trabajador para la limpieza y ordenamiento de su puesto de trabajo, así como de las tareas que se desarrollan. Es de aclarar que en los servicios solo existe el tiempo de servicio organizativo (TSO) no existiendo el tiempo de servicio técnico (TST). Por ejemplo:

- Botar basura
- Cuadrar los productos vendidos en el IPV
- Montar la mesa
- Limpieza del puesto de trabajo, etc.

Tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y organización del trabajo establecidas (TIRTO): su aparición en la jornada laboral va a estar en dependencia de la cantidad de clientes a atender en la prestación de servicio, o puede aparecer en caso de que algún cliente se acerque para darle alguna sugerencia u orientación.

Los restantes conceptos de gastos de tiempo que componen la jornada laboral se mantienen en la esfera de los servicios sin variación alguna con respecto a lo planteado en la Resolución 1289/82 para unidades de producción, como:

Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR): es el tiempo que invierte el trabajador en tareas no prevista en su contenido de trabajo, ya sea, provocadas por necesidades fortuitas del servicio, deficiencias en la organización del trabajo o violación de la disciplina de trabajo.

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP): es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador a fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo.

Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico organizativas (TITO): es el tiempo que el trabajador no labora por causas que no dependen de él y están dadas por deficiencias organizativas. Entre las que se encuentran:

- Rotura de algún equipo
- Falta de gas, etc.
- Retraso del transporte obrero

Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO): es el tiempo que el trabajador no labora por violación de la disciplina laboral establecida, como por ejemplo en los casos en que se incurre en:

- Llegadas tardes
- Conversaciones injustificadas
- Tiempo excesivo de descanso
- Ausencias injustificadas al puesto de trabajo, etc.

Tiempo de interrupciones por problemas casuales (TIC): es el tiempo que el trabajador no labora debido a circunstancias totalmente casuales, como:

- Climatológicas (lluvias, etc.)
- Falta de energía eléctrica que no dependa de la instalación e influya en las actividades a realizar por el trabajador

Tiempo de interrupciones por otras causas (TIOC): es el tiempo que el trabajador no labora a consecuencias de interrupciones del proceso de trabajo por causas organizativas entre las que se encuentran:

- Actividades políticas en horas de trabajo
- Problemas en el comedor

- Cobros en horario de trabajo, etc.

Técnica de la observación continua individual o fotografía individual:

Esta técnica¹⁰ consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el empleado dentro de la jornada laboral, y medir la duración de cada una de ellas con el fin de conocer el uso del tiempo de trabajo de empleados y equipos.

Técnica de observación continua colectiva o fotografía colectiva:

Esta técnica¹¹ es una variante de la fotografía individual con la particularidad que se le aplica a más de un trabajador que ocupan un puesto de trabajo colectivo, por tanto tiene similares objetivos y etapas. Por regla general la técnica se aplica a trabajadores que realizan iguales o similares actividades y es conveniente que el colectivo no sea grande. (≤5).

Técnica de muestreo del trabajo o cronometraje:

“La concepción esencial de esta técnica¹² del muestreo del trabajo, fue descrita por primera vez en 1935 por L.H.C. Tippett, quien la denominara Work-samplingstudy y la aplicara en la industria textil inglesa. En 1940 se introdujo en los EE.UU. por R.L. Morrow. Más tarde fue difundida mundialmente por Ralph M. Barnes, a través de varias ediciones de su obra Estudio de movimientos y tiempos (Barnes, 1971).”¹³

¹⁰ Marsán Castellanos, Juan y otros.2011

¹¹ Ídem a 10

¹² Ídem a 10

¹³ Ídem 9

Capítulo II: Aplicación del procedimiento para determinar la necesidad de dependientes en el restaurante Japonés “Kyoto”, del hotel Playa Costa Verde

En este capítulo se aplica el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006) para determinar el número de dependientes requeridos en el restaurante, partiendo de una caracterización de la unidad objeto de estudio, el Hotel Playa Costa Verde, y de este específicamente el área de Alimentos y Bebidas, luego se procede al procesamiento y análisis de los resultados de la investigación.

2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde

El Hotel Vacacional de Playa Las Dalias, es un hotel de familia, servicio “All inclusive”, tiene como nombre Comercial Playa Costa Verde, está construido en un área de 35000m². Cuenta con 480 habitaciones, repartidas en 31 bloques de 2 pisos, con una capacidad máxima de 4 personas: 2 adultos y 2 niños, o 3 adultos y un niño y en ocasiones 2 adultos, 2 niños y un bebé. Ubicado en el marco del polo turístico de Holguín aproximadamente a 70km del Aeropuerto Internacional Frank País, administrado y comercializado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se encuentra concebido desde el punto de vista arquitectónico-conceptual como una villa ecológica y se enmarca en un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol durante todo el año que se unen a la rica historia y cultura local para conformar un producto turístico que cada año incrementa su número de visitantes. Es uno de los más atractivos por su ubicación y la calidad de los servicios que ofrece, de categoría 4 estrellas plus. Se dedica al alojamiento de clientes internacionales y nacionales fundamentalmente en la modalidad de paquete turístico. Premiado en varias ocasiones prosigue su labor constante por la excelencia en los servicios a los huéspedes. Entre los premios recibidos por el hotel, figuran los de Thomas Cook de Alemania, Gullet Touristik y Neckermann, así como Thomas Cook de Gran Bretaña y World of Vacations, todos en reconocimiento a la calidad de los servicios.

El Hotel cuenta con los siguientes servicios:

- 480 habitaciones con excelentes condiciones y confort
- 16 Suites (Comunicantes)
- 460 Standard
- 4 Discapacitados

Todas las habitaciones cuentan con excelente confort, 464 habitaciones con aire acondicionado, baño privado, secadora de pelo, teléfono TV por satélite, equipo de música con disco compacto, plancha y tabla de planchar, cafetera eléctrica y suministros de té y café, mini bar, caja de seguridad, terraza o balcón y 16 suites con sala comedor con medio baño, aire acondicionado, baño completo con Jacuzzi, secadora de pelo, teléfono en baño sala y habitación, dos TV con señal de cable por satélite, equipo de música con CD, plancha y tabla de planchar y suministros de té y café, mini bar, caja de seguridad, terraza o balcón.

Este hotel de 4 estrellas plus inició sus operaciones en el mercado el 1ro de Febrero del año 2001, abrió sus puertas posicionando el concepto Súper Incluido de SuperClubs, que significa libre de molestias, vacaciones libres en el Caribe con todo incluido, verdaderamente sin costo adicional alguno.

Misión del Hotel Playa Costa Verde:

“Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todos en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos”.

Visión del Hotel Playa Costa Verde:

“Ser el Hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos”.

Objeto Social:

- Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.
- Promover el desarrollo de nuevas instalaciones y servicios con capital nacional o mixto, en aquellos polos turísticos seleccionados y en otros de interés donde los estudios de mercado y la evaluación económica da la inversión así lo aconsejen.
- Promover y vender servicios de transportación terrestre y marítima de pasajeros vinculados al turismo.
- Promover y vender servicios gastronómicos, en todas sus modalidades, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, a bordo de todos sus medios de transporte terrestre y marítimo, servicios de cafetería, de alimentos ligeros, a través de los puntos de ventas permanentes, así como móviles, en los polos turísticos.

2.2 Caracterización del proceso de alimentos y bebidas (A+B) del hotel Playa Costa Verde

El departamento de Alimentos y Bebidas del hotel se enorgullece en brindar un alto estándar de gastronomía a partir de las facilidades físicas que tiene para ello y del personal calificado. Los servicios prestados están en función de los segmentos que atienden y poseen amplia variedad y accesibilidad. Su diseño y mobiliario están en correspondencia con la especialidad de comida de los restaurantes, sus características e imagen. La distribución de las mesas es funcional, permitiendo una adecuada circulación del personal. Se usan mesas cuadradas, rectangulares y redondas para aprovechar los espacios para el flujo constante y lógico del proceso de trabajo así como garantizar las variadas

necesidades de los huéspedes. Se disponen de sillas para niños en cada uno. Existen áreas de fumadores y no fumadores señalizadas, aireadas y separadas entre sí. Las instalaciones y equipos son los necesarios para el servicio, se encuentran en buenas condiciones de mantenimiento y presentación. Existe un programa de higiene que es conocido por los trabajadores y que es supervisado con regularidad tanto por las instituciones especializadas como por los Tour Operadores (TTOO). Las entradas a los restaurantes están acondicionadas para personas con discapacidades y se tienen habilitadas mesas para el servicio cercano a la puerta de salida. El diseño de las cartas está en correspondencia con las características del restaurante y se encuentra en varios idiomas. Se cuenta con la calidad necesaria para brindar un servicio eficiente con una variada oferta en la elaboración culinaria.

Restaurantes y Bares Especializados en la cocina y bebida nacional e internacional:

1) Restaurante Japonés "Kyoto": Ofrece servicio para cena por reservaciones garantizadas al menos una vez por semana a cada cliente en diferentes horarios desde las 18:00 hasta las 21:30 donde no se permite fumar y se exige código de vestimenta. Tanto la decoración como el uniforme de los trabajadores y la música de fondo recrean el ambiente japonés. La ubicación de este Restaurante permite su fácil acceso y la espera es amenizada con un gacebo exterior compartido con el Restaurante Italiano. Posee una variedad de platos elaborados con materias primas importadas de primera calidad. Se garantizan las reservaciones a niños en los primeros horarios. Posee aire acondicionado centralizado y regulable. Fue el primer Restaurante Japonés de Cuba. El personal fue adiestrado en sus inicios por un chef Japonés incluyendo práctica en Jamaica. El Kyoto muestra los mayores niveles de satisfacción y demanda dentro del Hotel.

2) Restaurante Buffet “Bariay”: El Restaurante posee una ubicación cerca de los servicios fundamentales (Lobby, Piscina y Habitaciones), cuenta con 404 plazas divididas en 4 áreas. Cuenta con una decoración adecuada así como el equipamiento en buen estado de funcionamiento. Se exige código de vestimenta. Oferta Desayuno de 7:30 a 10:30, almuerzo de 12:30 a 14:30 y cenas de 18:30 a 21:30. Brinda además de las combinaciones posibles para niños y vegetarianos el servicio a solicitud para diferentes dietas. El baño para el mismo está en proyecto. Los clientes son recibidos y despedidos en la puerta facilitándosele el acceso a las áreas de su gusto así como sillas especiales para niños en caso de ser necesario. Se realiza el servicio de bebidas completo a la mesa. Cada noche ofrece en las cenas un tema específico (noches temáticas):

- Noche Cubana
- Noches Internacionales (2 diferentes)
- Noche Europea
- Noche Gala
- Noche Mediterránea
- Noche Oriental

3) Restaurante Cubano “El Conuco”: Pose e las mismas características de los demás en cuanto al servicio, calidad y confort, con una capacidad para 100 comensales y se distingue por el entorno donde se encuentra ubicado. Brinda el mismo sistema de reservaciones y de horarios explicados anteriormente. Su carta incluye langosta incluida sin cargo adicional, acompañada de un trío tradicional que ameniza un servicio agradable y amistoso.

Restaurante “Los Caneyes”: Tiene una capacidad de 145 comensales en área de salón y de 12 clientes en la barra. Ofrece servicio las 24 horas.

Restaurante “El Bohío”: Tiene una capacidad de 40 comensales en área de salón. Ofrece servicio de cena con un corte Vegetariano a la carta entre las 18:30 y las 22:30.

- 4) **Lobby Bar:** Se encuentra a la entrada del hotel y está abierto las 24 horas. Posee una amplia gama de bebidas nacionales e internacionales. Tiene además servicio de café en diferentes preparaciones. Tiene una capacidad para 25 pax en barra y para 80 pax en área de salón.
- 5) **Aqua Bar:** Tiene una capacidad para 10 pax dentro de la piscina y para 8 pax en la barra exterior a la piscina. Su horario es de 10:00h. a 17:00h.
- 6) **Night Club "Illusions":** Su capacidad está distribuida para 22 pax en barra y 70 pax en mesas, donde la pista tiene un área para 70 pax. Su horario es de las 20:00h. a las 02:00h.
- 7) **Bar Playa:** Este lugar es abierto y brinda servicio directo a los clientes que se encuentran en playa, para los cuales no se cuenta con otro punto de venta más cercano. Su horario es desde las 10:00h a las 17:00h.
- 8) **Bar Los Caneyes:** Se encuentra en el **Snack Bar** del Hotel y presta servicio 24 horas. Tiene una capacidad de 12 clientes.
- 9) **Bar Compay:** Se encuentra en la entrada del Hotel muy cerca de su recepción. Presta servicio 18:30 a 01:00 horas. Tiene una capacidad de 12 clientes.
- 10) **Beer Corner:** Su capacidad está distribuida para 4 pax en barra y 40 pax en mesas. Su horario es de las 16:00h. - las 23:00h.
- 11) **Ice Cream Bar:** Ofrece servicio de helados entre cerca de la piscina entre las 10:00 y las 17:00 horas.

Debido a las diferencias de demandas en las dos temporadas se realizan variaciones tanto en el funcionamiento de los restaurantes como en la planificación de los recursos humanos que laboran en ellos. En temporada baja se procede al cierre de restaurantes algunas noches a la semana, y se cierran los contratos hechos a un por ciento considerable de trabajadores, pero en

temporada alta no es necesario llevar a cabo esta estrategia ya que el hotel posee elevados niveles de ocupación y hay clientes suficientes para llenar todos los restaurantes, por lo que funcionan el 100 % de ellos. También son reabiertos nuevamente los contratos a los trabajadores de servicio, producto a la alta demanda de clientes en esta temporada.

Esta investigación se desarrolla en los meses de febrero a mayo. En este período el restaurante “Kyoto” abre sus puertas a los clientes todos los días de la semana, y cuenta con 9 trabajadores, de ellos 8 que trabajan en el área de servicio. Esta área es la más grande del restaurante, por lo que fue la escogida para ser objeto de estudio.

Para realizar la investigación se hace uso de varias técnicas como la fotografía y el cronometraje, que son validadas a través del Software MedTrab (Software Estadístico Procesador de datos de Estudios de Tiempos).

2.3 Aplicación del procedimiento para determinar la cantidad de dependientes requerida en el área de servicio del restaurante Japonés “Kyoto”

El procedimiento propuesto por de Miguel Guzmán (2006), fue adecuado al requerimiento del trabajo, atendiendo a los intereses de la entidad y el tiempo disponible para realizar el mismo, (Anexo1).

2.3.1 Etapa1: Involucramiento y determinación de las necesidades de la entidad

En coordinación con la jefa del departamento de alimentos y bebidas(A+B) del hotel se definió que el estudio se realizaría en el restaurante japonés debido a la gran afluencia de clientes con que cuenta durante el servicio de cena a la carta que presta. Se explicó tanto al capitán como a los trabajadores del restaurante los objetivos del presente estudio, así como los resultados que se pretendían

alcanzar con el mismo, los cuales van dirigidos fundamentalmente a apoyar la toma de decisiones en la planeación de los RH.

2.3.2 Etapa 2: Análisis de la unidad operacional restaurante japonés “Kyoto”

El Restaurante japonés “Kyoto” se encuentra ubicado cerca de la piscina y las habitaciones lo que constituye una ventaja para los clientes por la cercanía. Se caracteriza por la excelente calidad de los servicios. Constituye un atractivo para los clientes por ser la comida que se oferta especializada en comida japonesa, por el sabor, la decoración y la profesionalidad de los trabajadores. Con capacidad para 56 comensales, abre sus puertas a los clientes en la tarde desde las 18:00h hasta las 23:00h. El restaurante está estructurado por un área de servicio que es donde están ubicadas las mesas con sus respectivas planchas donde los cocineros elaboran la comida frente a los clientes durante el servicio, los aparadores y un área donde se preparan y ubican los alimentos para su posterior cocción (Anexo2). Además cuenta con una bodega donde se guardan los vinos, refrescos y demás insumos, estos son atendidos fundamentalmente por el capitán de salón que es el encargado de llevar el control de todos los recursos. También posee un área de fregado y un baño para el uso de los clientes.

La jornada laboral (JL) de los trabajadores comienza desde las 15:00 hasta las 23:00 horas, estructurándose de la forma siguiente:

- Mice in place 15:00h - 17:30h
- Comida en el comedor obrero 17:30h - 17:50h
- Reunión de información 17:50h - 18:00h
- Servicio 18:00h - 23:00h

Durante la observación de la jornada laboral en el restaurante se pudieron detectar las siguientes deficiencias:

- Exceso de calor provocado por el mal funcionamiento del extractor de humo, así como el empleo de equipos de ventilación ya obsoletos que son encendidos en el mismo horario que las planchas
- El restaurante no cuenta con un pulidor que apoye el servicio, muchas veces el capitán pide ayuda a sanidad para poder cumplir esta labor y otras es el fregador quien asume esta tarea aumentando así su carga de trabajo y por ende ocasionando demoras en el servicio
- Insuficientes copas para agua y vino, lo que provoca que en la presentación de las mesas las montas no estén completas y tampoco existan suficientes para la remonta
- Insuficientes cucharas soperas y cucharitas para postre

El déficit de estos recursos provoca que los dependientes deban esperar a que los frieguen y pulan, muchas veces, hacerlo ellos mismos, esto sucede tanto en la mice in place como en el servicio, ocasionando retrasos en ambos.

2.3.3 Etapa 3: Determinación o análisis de los cargos y puestos de trabajo existentes en el área de servicio de la unidad operacional

En el restaurante trabajan un capitán de salón, tres dependientes, cuatro cocineros y un fregador. Durante la investigación, mediante técnicas como la entrevista y observación directa se pudo constatar que en la prestación del servicio con la cantidad de cocineros existente es suficiente, estos están satisfechos y cómodos con la labor que realizan, y los clientes no han presentado en ninguna ocasión queja alguna por la espera de la cocción de los alimentos, puesto que siempre les llega en tiempo y forma. Para constatar dicha afirmación se le determina el aprovechamiento de la jornada laboral al igual que al fregador, quien solo se queja por la ausencia de un pulidor, este alega y se ha verificado por la autora de la investigación que puede perfectamente cumplir sin desviaciones con su carga de trabajo.

Se pudo comprobar que los cargos con mayores deficiencias son los de dependiente de servicios gastronómicos y capitán de salón debido principalmente a las quejas de los trabajadores por la carga de trabajo unido a las demoras durante el servicio a lo que alegan que es consecuencia fundamentalmente del déficit de personal. Es por esta razón que se decide realizar el estudio a estos cargos.

Descripción de los cargos existentes en el restaurante

Las características de los cargos y puestos de trabajo del restaurante se definieron a través del estudio de los profesiogramas y de los métodos de trabajo del restaurante.

Capitán de Servicio Gastronómico:

a) Actividades diarias o permanentes

- Organiza, orienta y controla el personal subordinado y las distintas modalidades del servicio
- Distribuye diariamente las tareas de los dependientes
- Chequear personalmente la buena presencia de los dependientes, la mice in place y montaje de las mesas
- Concilia con el Jefe de Cocina que todos los productos que se disponga estén en la carta
- Controla el stock de la bodega diariamente
- Chequea que el pedido del almacén, corresponda con lo solicitado tanto como el producto con la cantidad y lo comprueba con los stocks
- Atiende personalmente a los clientes, tomando las comandas en caso necesario según los procedimientos establecidos, manteniendo las reglas de cortesía correspondientes y una imagen impecable
- Está atento a la ayuda que se le solicitara de otro punto de venta, con una respuesta rápida

- Trata de recibir a los clientes interesándose por el grado de satisfacción
- Cuida por la calidad del servicio y así como el programa de calidad
- Vela por la calidad del servicio y la de los productos a ofertar
- Es el máximo responsable de informar cualquier situación de accidente e indisciplina con clientes que se produzcan en el área y seguir los canales correspondientes de información
- Es responsable de informar los hechos ocurridos según la directiva 20 (hechos extraordinarios)
- Cumple con los componentes y las normas de control interno
- Cumple con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo
- Chequea diariamente las roturas y hará cumplir los procedimientos establecidos en esos casos, comunicando a los superiores los resultados a cierre de mes

b) Actividades periódicas

- Participar en las reuniones departamentales
- Participar en los inventarios que se realicen
- Realizar las evaluaciones de desempeño de sus subordinados

c) Actividades eventuales

- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada

Dependiente de servicios gastronómicos:

a) Actividades diarias o permanentes

- Toma pedidos, sirve alimentos, bebidas en sus distintas variedades, utilizando creatividad, y con un porte e imagen intachables
- Asistir al capitán en sus funciones
- Realiza la mice in place
- Revisa el rango y comprueba que el montaje esté perfecto

- Revisa su stock de insumos como el de lencería, cubertería y copas
- Atiende cualquier pedido especial para bodas, aniversarios y cumpleaños
- Recoge los platos fuertes, así como los demás accesorios al terminar el cliente
- Al terminar el servicio deja el área limpia y en perfecto estado, y el stock de insumos y lencería
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería (Inventario)
- Cumple con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo
- Da vueltas por el área vigilando constantemente la bebida, limpiando mesas y prestando atención a los clientes por si necesitan algo
- Garantiza que siempre que se dirija a un cliente lo haga con una sonrisa y una imagen en correspondencia a las normas establecidas
- Garantizar que en todo momento la sensación de servicio debe ser de calidad, agilidad, amabilidad y rapidez
- Realizar en caso necesario el pedido a almacén teniendo en cuenta los stocks, la ocupación del hotel y el ajuste a los costos sin afectar la calidad del servicio

b) Actividades periódicas

- Asistir a los cursos de formación y superación

c) Actividades eventuales

- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada

Cocinero:

a) Actividades diarias o permanentes

- Preparar, condimentar y elaborar diferentes tipos de alimentos en la cocina tales como: cárnicos, productos del mar, cereales, leguminosas, legumbres, hortalizas, tubérculos
 - Preparar y elaborar todo tipo de platos fríos como ensaladas, salsas frías, decoraciones, salsas básicas, derivadas y especiales
 - Confeccionar platos de la comida japonesa
 - Controlar la materia prima que recibe así como su calidad; la conserva y manipula de acuerdo con las normas higiénico sanitarias vigentes
 - Garantizar la organización y limpieza de su puesto de trabajo
 - Disponer adecuadamente los alimentos cocinados para su servicio, traslado y conservación
 - Verificar e informarse del menú del día y del número de comensales que cenará en cada turno
 - Comunicar a sus superiores cualquier avería o anomalía en su área de trabajo
 - Lavar los vegetales previamente con agua y dos gotas de lejía antes de ser utilizados
 - Recoger la muestras testigo de los productos
 - Garantizar la calidad del procesos de elaboración, manipulación, utilización, conservación y presentación de los alimentos
 - Mantener siempre el stock necesario de productos en su área para el gasto del día
 - Controlar el estado de los productos e ingredientes que recibe, atendiendo a las características y cualidades de cada uno
 - Garantizar la limpieza de los recipientes
 - Lavar la tabla y el cuchillo siempre que termine de cortar algún producto
- b) Actividades eventuales
- Realizar otras tareas de similar naturaleza según se requiera
- Auxiliar general de cocina o fregador:

- a) Actividades diarias o permanentes
- Realizar organizadamente la preparación de su puesto de trabajo, previo al comienzo de la jornada laboral
 - Ejecutar con agilidad las labores auxiliares en la cocina, mediante el empleo de los medios manuales o mecánicos adecuados de la vajilla, cristalería e insumos del servicio que se emplean en las áreas de elaboración y servicios
 - Limpiar con agilidad las campanas extractoras, pisos, paredes, techos, fogones, tachos o marmitas, cuartos auxiliares, áreas de acceso y de tránsito del personal, áreas de servicio y otros medios
 - Transportar organizadamente los depósitos con residuos orgánicos y mantenerlos en correcto estado higiénico
 - Cumplir con los documentos normativos y metodológicos que rigen la actividad
 - Dominar los usos, empleo y propiedades de los distintos productos que se emplean en la limpieza y el fregado, así como el funcionamiento de los aparatos que emplea en el mismo
 - Responder por el óptimo aprovechamiento de los productos químicos, así como por el uso correcto, conservación y limpieza de equipos, mobiliario, útiles, herramientas y otros medios de trabajo puestos a su disposición
 - Mantener su área organizada, limpia y ordenada, retirando de esta los medios que no le pertenecen
 - Comunicar oportunamente al jefe de higiene cualquier filtración o fallas en el funcionamiento de los equipos de fregar que se presente en la cocina
 - Botar todos los desperdicios y basura de la cocina
 - Lavar la nevera de desperdicios después de la recogida de estos por el carro, esto debe incluir paredes, piso, puerta y depósito, así como la zona del andén

- Informar oportunamente al jefe de brigada de las necesidades de productos para la ejecución del trabajo

Descripción de los puestos de trabajo

El restaurante posee actualmente 7 mesas con capacidad de 8 comensales cada una y se distribuye de la siguiente forma:

	Cantidad de mesas(físicas)
Área 1	2
Área 2	2
Área 3	2
Área 4	1

Tabla 1: Cantidad de mesas por área

Es preciso aclarar que durante el servicio cada mesa se reserva en dos ocasiones, lo que equivale a 4 mesas por dependiente, una en cada horario en que se realizan las reservaciones (6:00, 7:00, 8:00 y 9:00 pm), para un total de 32 comensales por área, excepto en el área 4 donde solo son 16, dichas cifras varían en dependencia del número de pax en las reservas.

Área 1: es la más cercana al baño, los aparadores y la puerta que da paso a la cocina y bodega, posee dos mesas que son atendidas por una dependiente.

Área 2: es la segunda más cercana al baño, los aparadores y la puerta que da paso a la cocina y bodega, posee dos mesas que son atendidas por una dependiente.

Área 3: es la segunda más cercana a la puerta de entrada y salida, posee dos mesas que son atendidas por una dependiente.

Área 4: es la más cercana a la puerta de entrada y salida, posee una mesa que es atendida por el capitán de salón.

Determinación de la plantilla necesaria

Para la determinación de la plantilla necesaria se tiene en cuenta la cantidad de personas tanto por el cargo de capitán de salón como por el de dependiente de servicios gastronómicos, lo que constituye el siguiente paso de esta etapa.

Determinación de la cantidad de personas por cargo

Para determinar la cantidad de personas que se necesitan por cargo se tuvieron en cuenta las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo, los métodos de medición de cada una de las variables seleccionadas, así como la modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personas para el cargo.

Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo

Variables relacionadas con la carga de trabajo:

- a) Nivel de ocupación: El hotel se encuentra en un $k\%$ de ocupación, lo que representa el número de clientes.
- b) Cantidad de reservas promedio: las reservas promedio son de 102 comensales.
- c) Características del menú: el menú se especializado en comida japonesa. Ofrece 3 tipos diferentes de entrantes (vegetales, sopa y sushi); 4 de platos fuertes (arroz frito de vegetales y huevos con salsa de soya, pechuga de pollo, filete de res con salsa soya y una combinación de camarones y pescados), los cuales son elaborados en ese orden por el cocinero frente a los clientes; como postre se ofrece un bocadito de helado guarnecido con piña en almíbar.

Variables relacionadas con la capacidad de trabajo:

- a) Número de mesas: el restaurante cuenta con un total de 7 mesas físicas, lo que equivale a 14 mesas a prestarle servicio.

- b) Cantidad de trabajadores: posee un total de 9 trabajadores (1 capitán, tres dependientes, cuatro cocineros y un fregador).
- c) Horarios de trabajo: la jornada laboral es de 15:00h a 23:00h.
- d) Tipo de servicio: a la carta.

Determinación de los métodos de medición de cada una de las variables seleccionadas

- a) Las variables nivel de ocupación y cantidad de reservas promedio fueron determinadas utilizando las bases de datos de las áreas de Recepción y el departamento de Alimentos y Bebidas respectivamente.
- b) La variable característica del menú fue definida a través de la revisión documental y la observación durante el servicio.
- c) Las variables número de mesas, cantidad de trabajadores, horarios de trabajo y tipo de servicio fueron definidas a través de la técnica de observación y revisión de documentos.

Modelación del indicador y cálculo de la cantidad de personas para el cargo

Las mediciones del estudio se realizaron en días alternos de lunes a viernes, incluyendo los días en que algún dependiente se encontraba de franco, en este caso este no es reemplazado, por lo que los otros se distribuyen las labores de esta área.

1. Estudio para el cargo de capitán de salón

Se decidió realizar el estudio al capitán de salón para analizar el aprovechamiento de la jornada laboral pues como esta plaza es una por cada restaurante no es necesario determinar la cantidad de personas para este cargo. Sin embargo, en este caso la capitán de salón realiza su función más la de dependiente en el área 4, lo que trae consigo que descuide su puesto en el

horario que se dedica a atender estas mesas (reservas de las 6.00 y 8.00 pm). Se decidió desarrollar el estudio en el horario de 18:00 hasta las 23:00 horas (que es el horario de servicio) ya que su función principal radica en recibir a los clientes en la entrada del restaurante, conducirlos hacia la mesa que él decida asignarles siempre tratando de que exista un equilibrio en todas las áreas, entregarles las cartas, además de servir las dos reservas del área 4. Las reservaciones para la entrada al restaurante se dividen en 4 horarios (cada una hora), comienzan desde las 18:00 hasta las 21:00 horas. Se hace necesario reiterar que las funciones fundamentales de este capitán son recibir a los clientes en la puerta del restaurante, conducirlos a la mesa y controlar que existan todos los recursos para la realización del servicio. Debido a que no existe un dependiente que atienda exclusivamente el área 4, es el capitán de salón quien asume esta responsabilidad. Para analizar mejor esta situación se decidió calcular el aprovechamiento de la jornada laboral midiendo las actividades que realiza el capitán de salón cumpliendo con sus funciones solamente y por otro lado cuando realiza su trabajo más el de dependiente. La medición de este cargo se llevó a cabo mediante la realización de una fotografía individual. Se realizaron tres días de observaciones iniciales. Se validaron los datos con la utilización del Software MedTrab (Anexo 3). En el análisis de las actividades que realiza el capitán de salón desempeñando solo sus funciones, se obtuvieron los siguientes resultados:

Actividades	Promedio (minutos)
Recibe clientes en la puerta	20.23
Conduce clientes a la mesa	18.53
Entrega la carta a los clientes	4.10
Atiende el teléfono	0.48
Despide clientes en la puerta	2.77
Total	46.11

Tabla 2: Medición de las actividades funcionales del capitán de salón durante el horario de servicio

La medición del tiempo operativo estuvo condicionada por el intercambio del capitán de salón con el cliente y la realización de sus actividades funcionales.

El tiempo preparativo conclusivo estuvo condicionado por actividades como apagar las luces y cerrar las puertas del restaurante.

El tiempo de interrupción reglamentado por la tecnología y organización del trabajo fue dado por la espera de la llegada de los clientes.

El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo dado por actividades como ir al baño y tomar agua.

El tiempo de trabajo no relacionado con la tarea fue dado al asumir la función de dependiente en el área 4 durante las reservas de las 6:00 y 8:00 pm.

El tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral estuvo condicionado por conversaciones injustificadas y el hecho de que la mayoría de los clientes son repitentes prolonga el intercambio que tiene el capitán de salón con ellos en la puerta.

Luego de haber tomado todos los datos se procedió a calcular el aprovechamiento de la jornada laboral arrojando los siguientes resultados:

- El aprovechamiento de la jornada laboral de la capitán de salón midiendo el desempeño de sus funciones y clasificando en TTNR las actividades que realiza como dependiente en el área 4 es de un 53.61%.
- Las pérdidas de tiempo representan un 46.39%.
- El incremento de la productividad por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 123.83%.

A continuación se analizan las actividades ejecutadas por el capitán de salón junto a la labor que realiza de dependiente en el área 4, clasificando esta última como TIRTO, los resultados fueron los siguientes:

Actividades como dependiente	Promedio (minutos)
Saluda, pone agua y toma pedido de bebidas	1.03
Prepara y sirve bebida	2.80
Le explica la carta y se presenta	1.37
Toma pedido de entrante y retira la carta	1.09
Coloca cucharas soperas	0.87
Busca entrante	2.80
Sirve entrante	1.90
Retira platos de entrante	1.00
Retira platos de presentación	0.87
Repone bebida si es necesario	3.57
Coloca platos de asado	1.00
Retira platos de asado	0.70
Coloca cucharitas para postre	0.58
Busca y sirve postre	2.38
Despide a los clientes	0.52
Recoge la mesa	1.87
Total	24.35

Tabla 3: Medición de las actividades realizadas por el capitán de salón como dependiente durante el horario de servicio

- El aprovechamiento de la jornada laboral de la capitán de salón midiendo como TIRTO las actividades desde saludar, poner agua y tomar pedido de bebidas hasta recoger la mesa según se muestra en la tabla 2, fue de un 95.09%.
- Las pérdidas de tiempo representan un 4.91%.
- El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 13.10%.

A raíz de los resultados se puede concluir parcialmente que el capitán de salón puede asumir la función de dependiente en el área 4 durante los siting de las

6:00 y 8:00 pm, pero como esto provoca el descuido de sus funciones se recomienda solo su apoyo a un dependiente que atienda exclusivamente esta área, así como a otros que se encuentren muy ocupados en determinado momento.

2. Estudio para el cargo de dependiente de servicios gastronómicos

Para realizar el estudio se dividió la jornada laboral en dos horarios fundamentales, teniendo en cuenta las tareas que deben realizar los dependientes.

Estudio para los dependientes en el horario de mice in place (15:00h – 17:30h)

En este horario el dependiente se dedica a la preparación del restaurante para el servicio, se tiene en cuenta que del día anterior queda montado una parte de este con copas para agua y vino, así como con los platos de presentación. Se decidió aplicar la técnica de fotografía colectiva con el objetivo de determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y conocer cuántos dependientes son necesarios para realizar esta actividad en el restaurante, la plantilla actual es de 3 trabajadores.

La jornada laboral para la actividad de mice in place es desde las 15:00h hasta las 17:30h, lo que equivale a 2 horas y media (150 minutos). Se realizaron tres días de observaciones iniciales utilizando como instrumento de medición un reloj, luego se introdujeron los datos en el Software MedTrab obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 4.

La medición del tiempo preparativo conclusivo estuvo condicionado por actividades como buscar la lencería; doblar todas las servilletas que se utilizarán en el servicio; buscar hielo para enfriar las bebidas; sacar los platos, utensilios, copas para agua y vino que quedarán montadas en las mesas y las que servirán para la remonta; pulir los paltos, utensilios y copas.

Actividades	Promedio de tiempo por cada trabajador		
Alinear sillas	7.34		
Colocar utensilios	5.87		
Colocar platos para entrantes	8.87		
Colocar copas para agua y vino	11.07		
Colocar servilletas	4.64		
Bodeguilla		74.73	
Preparar puestos de bebidas por		7.10	
Organizar aparadores			12.20
Preparar las muletillas para			3.00
Limpiar mesas y sillas			29.90

Tabla 4: Medición de las actividades realizadas por los dependientes durante la mice in place

El tiempo de interrupción reglamentado por la tecnología y organización del trabajo estuvo condicionado por labores como la espera de la lencería en ocasiones cuando dependientes de otros restaurantes están siendo atendidos por el lencero; al aguardar también por la máquina fabricadora de hielo, debido a que el restaurante no cuenta con una, es preciso acudir al lobby bar y hacer uso del mismo que allí se emplea para prestar servicio; de igual forma cuando el dependiente que pule debe esperar a que sean fregados los utensilios, platos y copas.

El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo dado por actividades como ir al baño y tomar agua.

El tiempo de trabajo no relacionado con la tarea estuvo fijado por labores como asumir la función del capitán al buscar la hoja de reserva del día; chequear el inventario y fregar la cristalería.

El tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral se midió teniendo en cuenta acciones como llamar por teléfono innecesariamente y conversar.

Con los datos recogidos se procedió a calcular el aprovechamiento de la jornada laboral, siendo este de un 89.28%.

Las pérdidas de tiempo por TTNR y TINR representan un 10.72%.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 26.64%.

Determinación de la cantidad de dependientes requeridos en la mice in place:

Una vez determinada la carga total de trabajo en el restaurante durante el horario de mice in place (305.08 minutos) y la capacidad de trabajo de una persona que es de 150 minutos, se procedió al cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios para el restaurante, arrojando que con 2 dependientes se puede llevar a cabo este servicio.

Como conclusión parcial se puede afirmar que existe un exceso de dependientes en este horario, por lo que uno de estos puede ir a apoyar en otras áreas del hotel que necesiten de su servicio como es el caso del Lobby o el Buffet según observaciones realizadas, o la entidad tomar las medidas pertinentes.

Estudio para los dependientes en el horario de servicio (18:00h-23:00h)

La medición de este cargo se llevó a cabo mediante la realización de una fotografía individual a una de las dependientes del restaurante, quien al igual que las otras dos atiende 4 mesas durante todo el servicio. Para ello el instrumento de medición que se utilizó fue un reloj y se validaron los datos con la utilización del Software MedTrab obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 5.

La medición del tiempo operativo estuvo condicionada por el intercambio del dependiente con el cliente y la realización de sus actividades funcionales.

Actividades	Promedio
Saluda, pone agua y toma pedido de bebidas	1.02
Prepara y sirve bebida	3.07
Le explica la carta y se presenta	1.09
Toma pedido de entrante y retira la carta	1.27
Coloca cucharas soperas	0.56
Busca entrante	3.27
Sirve entrante	1.78
Retira platos de entrante	1.27
Retira platos de presentación	0.83
Repone bebida si es necesario	4.11
Coloca platos de asado	0.99
Retira platos de asado	0.79
Coloca cucharitas para postre	0.53
Busca y sirve postre	4.53
Despide a los clientes	0.51
Recoge la mesa	1.67
Total	27.29

Tabla 5: Medición de las actividades realizadas por los dependientes en el horario de servicio

El tiempo preparativo conclusivo estuvo condicionado por labores como buscar al área de pulido los platos, utensilios, copas para agua y vino, cucharas soperas y para postre, abastecer los puestos de bebidas y recogerlos al concluir, contar la lencería sucia, montar el restaurante para el próximo día.

El tiempo de interrupción reglamentado por la tecnología y organización del trabajo fue dado por la espera de la llegada de los clientes, así como en el primer momento cuando hace su entrada el cocinero.

El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo dado por actividades como ir al baño y tomar agua.

El tiempo de trabajo no relacionado con la tarea fue dado al asumir la función del capitán de salón al atender el teléfono y pulir la cristalería y cubertería en determinada ocasión.

El tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral estuvo condicionado por conversaciones injustificadas y salidas del puesto de trabajo para comer algo.

Luego de recoger todos los datos, se procedió a calcular el aprovechamiento de la jornada laboral, alcanzándose los siguientes resultados:

- El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 96.85%.
- Las pérdidas de tiempo por TTNR y TINR son de un 3.15%.
- El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 6.22%.
- Determinación de la cantidad de trabajadores requeridos en el servicio

Con el fin de determinar la cantidad de trabajadores requeridos en el tiempo de servicio se hizo necesario determinar la carga y la capacidad de trabajo del restaurante durante este horario, lográndose los siguientes resultados:

La carga de trabajo es de 1262.8 minutos, esta fue dada por la demanda (D): cantidad de mesas que son atendidas durante el horario de prestación de servicio y el ciclo de rotación (Cr) que es el tiempo que como promedio se requiere para prestar servicio al cliente, este va desde el momento en que el cliente llega a la mesa, hasta que deja deshabilitada la misma, determinado con la ayuda del Software Medtrab (Anexo 4).

La capacidad de trabajo es de 300 minutos, teniendo en cuenta que el horario de servicio es desde las 18.00 a las 23.00 horas.

Una vez determinada la carga total de trabajo en el restaurante en el horario servicio y la capacidad de trabajo de una persona se procedió al cálculo de la

cantidad de trabajadores necesarios para el restaurante arrojando que son necesarios en este horario 4 dependientes.

A raíz de los resultados obtenidos se puede afirmar que para lograr una asistencia como amerita un hotel de esta categoría, es preciso aumentar en uno el número de dependientes durante el horario de prestación de servicio. Vale señalar que con la cantidad actual de trabajadores se pudo comprobar que los clientes en varias ocasiones se muestran insatisfechos porque deben insistir en que se les atiendan en el momento que el dependiente remonta una mesa o cumple con otras actividades funcionales; de igual forma se recomienda a la organización garantizar diariamente esta cifra debido a que cuando uno de los dependientes se encuentra de franco o certificado médico, este por lo general no es remplazado, ocasionando la prestación de un servicio deficiente por la carga de trabajo que deben asumir los presentes.

3. Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los cocineros durante el horario de servicio

El análisis de este cargo se llevó a cabo mediante la realización de una fotografía individual a uno de los cocineros, puesto que todos desempeñan la misma función en el restaurante, (elaborar los alimentos en la plancha frente a los clientes); para ello se utilizó un reloj como instrumento de medición, los tiempos controlados se describen a continuación:

La medición del tiempo operativo estuvo dada por el intercambio del cocinero con los clientes, la elaboración de los cuatro platos de asado y al servir dichos platos.

El tiempo preparativo conclusivo estuvo condicionado por actividades como: montar en el carrito el arroz previamente elaborado, los vegetales, las carnes y mariscos, las salsas, el aceite, el ron, la sal y demás medios que requiere para la prestación del servicio; recoger y limpiar sus puestos de trabajo.

El tiempo de servicio estuvo dado por labores como la limpieza de los instrumentos de manipulación de los alimentos terminado el servicio a cada mesa y recoger los restos de comida de la plancha.

El tiempo de interrupción reglamentado por la tecnología y organización del trabajo estuvo dado por esperar a que los clientes sean recibidos por el dependiente y coman el entrante.

El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo condicionado por actividades como ir al baño y tomar agua.

El tiempo de trabajo no relacionado con la tarea fue medido teniendo en cuenta cuando el cocinero asume la labor del ayudante de sanidad y limpia la plancha porque este se ha retrasado comenzado el servicio.

El tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral estuvo condicionado por la realización de llamadas telefónicas innecesarias y la ausencia al puesto de trabajo.

Una vez tomados todos los datos se procedió a calcular el aprovechamiento de la jornada laboral con el empleo del Software MedTrab, arrojando los resultados siguientes:

- El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 93.63%.
- Las pérdidas de tiempo por concepto de TTNR y TINR representan un 6.38%.
- El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 9.06%.

Luego de analizar los resultados se puede afirmar que los cocineros tienen un buen aprovechamiento de la jornada laboral, no obstante el cumplimiento de sus funciones se realiza en menos tiempo del requerido para completar los 300 minutos del total de la jornada laboral efectiva y esto se debe a que ya no les

queda nada por hacer, por lo que se le recomienda a la organización efectuar una redistribución del trabajo para emplear a los cocineros en otras labores durante este tiempo.

4. Medición del aprovechamiento de la jornada laboral del fregador en el horario de servicio

Con el fin de determinar el aprovechamiento de la jornada laboral del fregador se le realiza una fotografía individual en el horario de servicio ya que su función es mantener limpia la cristalería y cubertería; la descripción de los tiempos controlados es la siguiente:

La medición del tiempo operativo estuvo condicionada por la labor de fregar todos los medios utilizados en el servicio

El tiempo preparativo conclusivo se midió por actividades como ponerse el delantal, vaciar el agua del fregadero y dejarlo limpio para el próximo día, guardar los medios y productos empleados para fregar, apagar la máquina fregadora y baldear el piso.

El tiempo de servicio estuvo dado por actividades como limpiar el piso cuando se ha acumulado mucha agua y desperdicios de comida.

El tiempo de interrupción se midió teniendo en cuenta la espera por la cristalería y cubertería sucia y el llenado del fregadero cuando el agua está sucia.

El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo dado por actividades como ir al baño y tomar agua.

El tiempo de trabajo no relacionado con la tarea se midió por labores como asumir la función de pulidor en ausencia de este.

El tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral estuvo dado por actividades como conversar y comer en horario de trabajo.

Una vez recogidos todos los datos, estos fueron procesados a través del Software Medtrab, arrojando los siguientes resultados:

- El aprovechamiento de la jornada laboral es de un 96.26%
- Las pérdidas de tiempo por TTNR y TINR representan un 3.74%.
- El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo es de un 5.01%.

Parcialmente se puede concluir que el fregador tiene un buen aprovechamiento de la jornada laboral.

2.3.4 Etapa 4: Análisis y ajuste de los resultados en la Unidad Operacional

Una vez concluido el estudio queda en manos de la organización analizar y valorar los resultados obtenidos para tomar las medidas pertinentes, con el fin de lograr que en el restaurante japonés Kyoto se preste un servicio con calidad y eficiencia dirigido a alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. Se elaboró el marco teórico de la investigación a través de la revisión de la bibliografía existente sobre la Gestión de Recursos Humanos.
2. Se seleccionó el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006).
3. Como resultado de la aplicación del procedimiento se determinó la cantidad de dependientes en el restaurante y aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores.

3.1 Se comprobó que el capitán de salón puede ayudar en el horario de servicio con la remonta de las mesas y en otras labores al dependiente más ocupado en determinado momento, sin descuidar sus actividades funcionales.

3.2 En el horario de mice in place existe un exceso de personal, con dos dependientes se puede llevar a cabo el servicio.

3.3 En el horario de servicio existe la necesidad de aumentar en uno el número de dependientes, con la cantidad actual por lo general no se logra la salida de un cliente completamente satisfecho.

3.4 Los cocineros a pesar del alto aprovechamiento de la jornada laboral (93.63%), terminan sus labores antes de que finalice el horario de prestación de servicio.

3.5 El aprovechamiento de la jornada laboral del fregador es de un 96.26%.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Hacer del conocimiento de los trabajadores del hotel, principalmente en el restaurante japonés, los resultados de la investigación.
2. Efectuar, por parte de la dirección de la entidad, teniendo en cuenta los resultados expuestos, una reorganización del trabajo en el restaurante japonés que garantice el personal necesario en cada momento.
3. Realizar el estudio a las áreas del hotel que no han sido objeto de investigación.
4. Poner a funcionar los equipos de ventilación una hora antes de que comience el servicio.
5. Realizar una revisión por parte del departamento de A+B del inventario de los medios con que cuenta y proveer de los recursos que necesita al restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

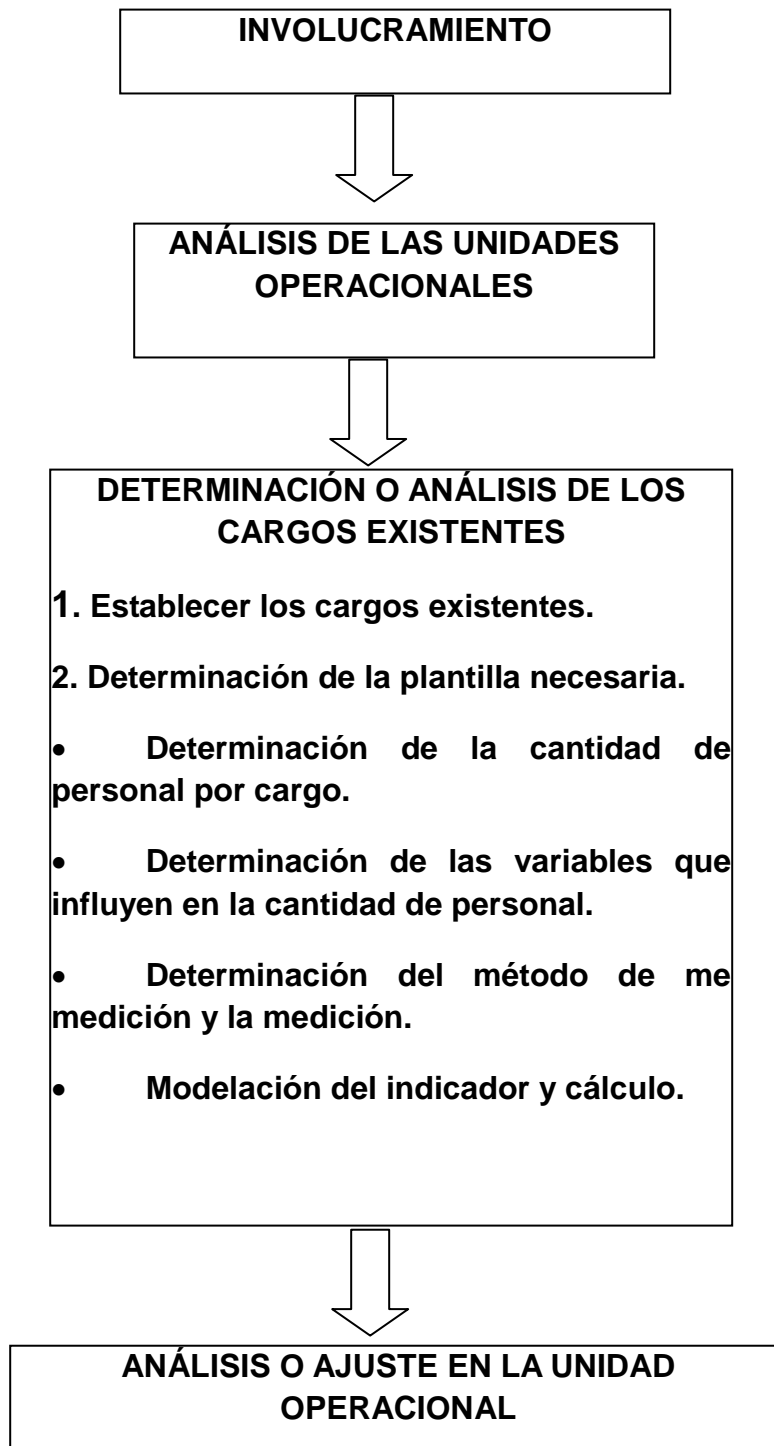
1. Alfonso Alfonso, R. (2015). "Necesidad actual de la planificación de los Recursos Humanos en las empresas hoteleras." [wwwmonografias.com](http://www.monografias.com) (Consulta marzo 2015).
2. Ayala Castro, H. (2003). "Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional." Universidad de La Habana, Cuba.
3. Bandera Peña, M. (2011). Estudio de Organización del Trabajo en Áreas claves del Procesos de Alimentos y Bebidas del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
4. Casanueva Rocha, C. y. o. (2000). "Organización y gestión de empresas turísticas." Ediciones Pirámide. Madrid, España.
5. CENDA (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
6. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
7. Cuesta Santos, A. (2000). "Gestión de competencias" (monografías). Universidad Tecnológica de La Habana. (ISPJAE)
8. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
9. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
10. De Miguel Guzmán, M. (1996). "Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos". Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección.

11. De Miguel Guzmán, M. (2006). "Tecnología para la planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
12. De Miguel Guzmán, M. y o. (2010). "¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?". www.cienciasholguin.cu. (Consulta en mayo de 2015)
13. Durán Cárdenas, A. (2000). "El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, impacto y tendencias.". La Habana, Cuba.
14. Hechavarría Leyva, Y. y o. (2014). "Procedimiento para la planeación cuantitativa de los Recursos Humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto de Holguín." www.cienciasholguin.cu. (Consulta en mayo de 2015).
15. Julbe, A. (2008). "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."
16. Lolo Vega, L. (2013). Determinación de la necesidad de personal en el restaurante "Cubano" del Hotel Playa Costa Verde. Tesis en opción al título de Licenciatura en turismo
17. Marrero Fornaris, C. (2002). "Tecnología Integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras."Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
18. Marrero Fornaris, C. y o. (2003). Temas de la Actual Gestión de Recursos Humanos.
19. Marsán Castellanos, J. (2011). Organización de Trabajo. Estudio de tiempos. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana

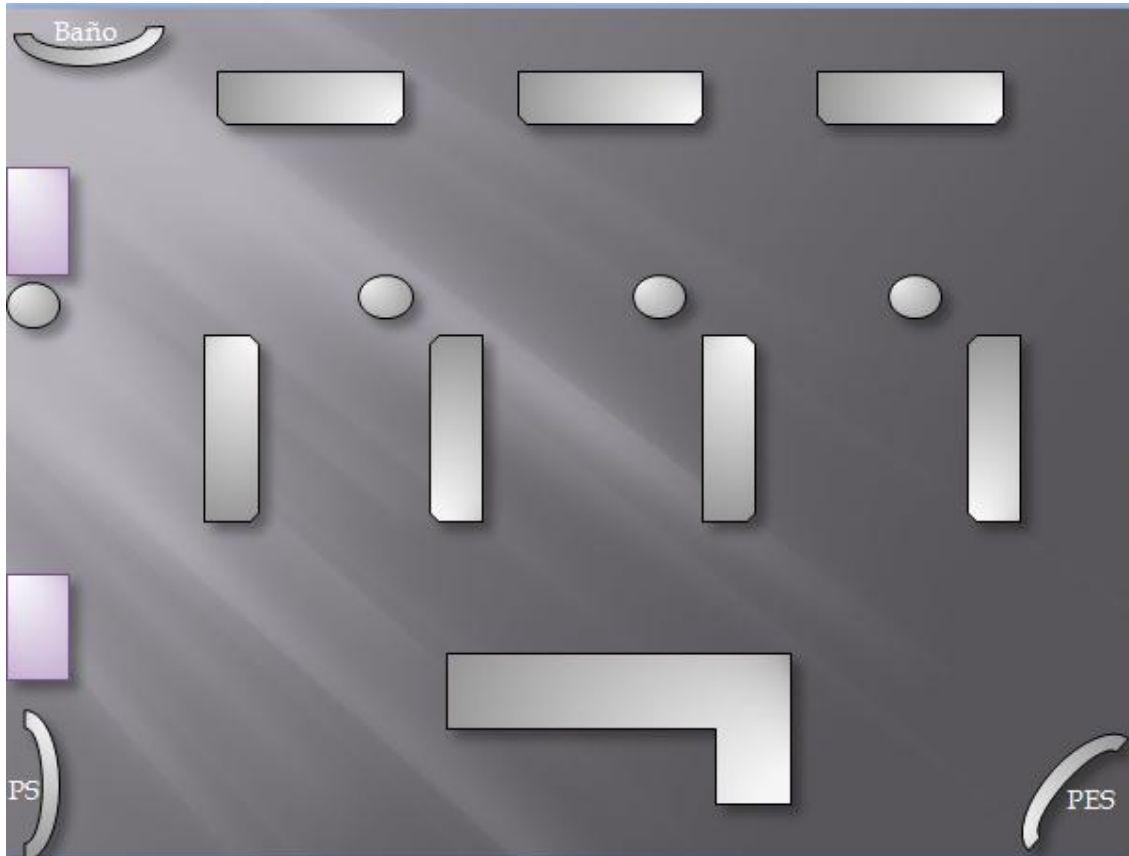
20. Martínez Pelegrín, D. (2013). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del restaurante "Góndol" del Hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.
21. Martínez Vivar, R. y o. (2013). "Planificación de Recursos Humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín, Cuba." Volumen 22. Número 4. <http://www.scielo.org.ar>. (Consultado en mayo de 2015).
22. Medina León, A. y. R. R., D. (2003). "La gestión y mejora de procesos. Aplicación en empresas de servicios informáticos y hoteleros cubanos."
23. Menéndez La Rosa, I. (2011). Estudio de Organización del Trabajo en las áreas de Cocina Central y Cocina Restaurante Guayabero del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.
24. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
25. Noda Hernández, M. E. y. P. C., R (2000). "La satisfacción del cliente como un indicador de productividad de los recursos humanos en el turismo." Ponencia al II Taller Nacional sobre las investigaciones científicas de los recursos humanos para el turismo. Matanzas, Cuba.
26. ONN Norma Cubana 3000/2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario. La Habana, Cuba.
27. ONN "Norma Cubana 3001/2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos."
28. ONN Norma Cubana 3002/2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.

29. Ortiz Chávez, Y. (2010). Tecnología para la gestión ambiental en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instituciones de educación superior. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental.
30. Peña Guerrero, Y. M. (2011). Determinación de la necesidad de personal en el restaurante "Romántico" en el Hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.
31. Recio Figueras, E. M. (1980). "La planificación de los recursos humanos en la empresa." Editorial Hispano Europea. Barcelona, España.
32. S.A., G. d. T. G. Resolución 221/2010. Normas de Trabajo del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
33. S.A., G. d. T. G. Resolución 38/2015. Normas de trabajo e indicadores para el cálculo de la fuerza de trabajo a aplicar en la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.
34. Saavedra, I. (1997). Planificación y selección de Recursos Humanos. Editorial Pirámide.
35. Salazar Pérez, L. (2011). Aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Empresa Eléctrica Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial
36. Smith, Y. (2012). Determinación de la necesidad de personal en el Restaurante "Seafood Caletones" del Hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.
37. Velázquez Zaldívar, R. y. o. (2000). "Temas de Gestión de Recursos Humanos."

Anexo 1: Procedimiento metodológico empleado



Anexo 2: Diagrama en planta del restaurante japonés



Leyenda:

● Puestos de bebidas

▭ Mesas

▭ Aparadores

▭ Área donde se preparan y sitúan los alimentos para su posterior cocción y consumo


PS Puerta de servicio que da a la cocina y bodega

PES Puerta de entrada u salida

Anexo 3: Fotografía individual realizada a la capitana de salón en el horario de servicio

Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	103.1	100	105.4	102,83
TPC	2,4	2,3	3	2,57
TS	0	0	0	0
TIRTO	28,4	30,3	29	29,23
TDNP	12	12,4	13,2	12,53
TTNR	110,6	117,8	113,2	113,87
TITO	0	0	0	0
TIDO	14	12,6	13,8	13,47
TIOC	0	0	0	0
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	270,5	275,4	277,6	274,50
Vpf	0	0	0	0

Entrada de los datos recolectados:
 Tiempo Clasificación
 Día 3 Vpf  Agregar

Datos referidos a la norma anterior
 Es la primera vez que calcula la Norma
 Ci: % Na: u/JL
 Cuf: u/JL

Tamaño de muestra

$$N = 560 * \left(\frac{R}{\bar{X}} \right)^2$$
Nd = 2

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 53.61 \%$$

No se obtuvo el tiempo operativo por unidad

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TINR:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
41.48 %	0,00 %	4,91 %	0,00 %	0,00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 46,39 \%$$

% Incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
110.74 %	0,00 %	13,10 %	0,00 %	0,00 %

$$Ip_{TOTAL} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 123,83 \%$$

Anexo 4: Determinación del ciclo de rotación

Tamaño de la Cronoserie:
 Cantidad de Subgrupos:
 Tamaño de los Subgrupos:

Valores de R por Subgrupo: Valores de \bar{X} por Subgrupo:

R1 =	5,20	Xbarra1 =	90,60
R2 =	1,80	Xbarra2 =	88,50
R3 =	2,30	Xbarra3 =	92,15
R4 =	17,00	Xbarra4 =	88,50
R5 =	1,00	Xbarra5 =	85,50
R6 =	2,30	Xbarra6 =	90,15
R7 =	16,00	Xbarra7 =	89,00
R8 =	17,00	Xbarra8 =	90,50
R9 =	0,80	Xbarra9 =	83,40
R10 =	1,10	Xbarra10 =	93,55

Tabla de la Cronoserie:

1	88	93,2
2	87,6	89,4
3	91	93,3
4	80	97
5	85	86
6	91,3	89
7	81	97
8	99	82
9	83	83,8
10	94,1	93

Resultados del procesamiento de la cronoserie:

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 7.47 \qquad \bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = 90.20$$

Análisis del Recorrido

$D_3 =$
 $D_4 =$

$LC = \bar{R} = 7,4692$
 $LIC = D_3 \cdot \bar{R} = 0,0000$
 $LSC = D_4 \cdot \bar{R} = 24,4244$

No Existe Dispersión

Análisis de la Media

$A_2 =$

$LC = \bar{X} = 90,2038$
 $LIC = \bar{X} - A_2 \cdot \bar{R} = 76,1617$
 $LSC = \bar{X} + A_2 \cdot \bar{R} = 104,2460$

Hay Regularidad Estadística

Panel informativo

El TO por unidad es 90.204 min/u con intervalo de confianza de ± 14.042 min/u

Anexo 4: Continuación

Gráfico de Recorrido del Cronometraje

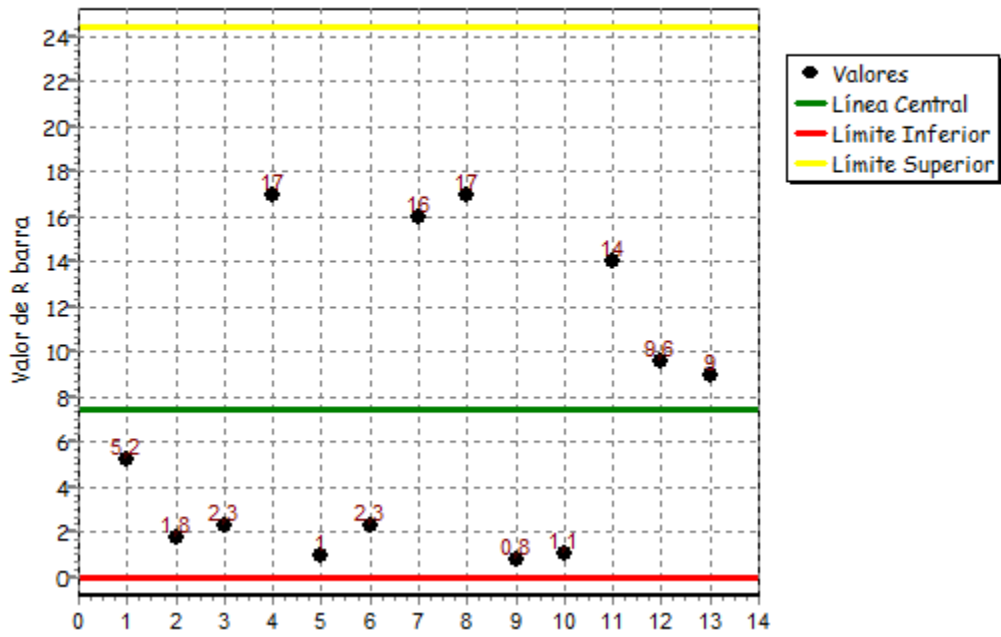


Gráfico de la Media del Cronometraje

