

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TÍTULO: APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO
PARA EL CÁLCULO DE PLANTILLA EN EL HOTEL PLAYA
PESQUERO DE HOLGUÍN**

Luis Gabriel Rojas González

Holguín
2015

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TÍTULO: APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO
PARA EL CÁLCULO DE PLANTILLA EN EL HOTEL PLAYA
PESQUERO DE HOLGUÍN**

Autor: Luis Gabriel Rojas González

Tutor: Dr. C. Any Flor Nieves Julbe

Holguín
2015

Pensamiento

“... la ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo...”

Fidel Castro Ruz

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a:

- *A Dios primeramente por permitirme llegar a estas instancias, mil gracias por todo*
- *A la Revolución y a Fidel por darme la oportunidad de encaminarme hacia un hombre de bien*
- *A mi tutora Any Flor por su apoyo y dedicación*
- *A mis padres por su influencia, formación y ejemplo para convertirme en un profesional*
- *A todos los profesores que incidieron profesional y humanamente en mi formación como ingeniero industrial*
- *Al tribunal de esta investigación*
- *Al colectivo de trabajadores del hotel Playa Pesquero, en especial a los compañeros Vismary, Elide, Kenia, Noelmis y Camelia por sus consejos*
- *A la profesora Xiomara Garzón, por el tiempo dedicado a la revisión ortográfica y a la redacción del trabajo*
- *A todos mis hermanos en la fe, que de una forma u otra hicieron posible este sueño*

A todos, MUCHAS GRACIAS.

Dedicatoria

Este Trabajo de Diploma está dedicado a:

- *A aquel que siempre ha estado a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida y que sin Él no hubiera llegado a ser lo que soy, a mi Dios*
- *A la persona que siempre voy a querer por estar siempre conmigo, mi madre*
- *A quien ha sido mi ejemplo y admiración en mis primeras etapas de mi vida, mi padre*
- *A quien me alegra la vida a pesar de todo, mi hermana*
- *A quienes me han aceptado como soy y me han dado apoyo, mis amigos y familiares*

Resumen

La preparación de cuadros y especialistas que muestren un elevado nivel de formación de sus competencias laborales en los procesos de planeación del capital humano, se ha convertido en un reto profesional de indiscutible actualidad para la mejora continua de los procesos hoteleros cubanos, dado, entre otras cuestiones, por el impacto en la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional que genera esta función. La diversidad de problemas identificados en la prestación del servicio en relación con la fuerza laboral, demanda aplicar un procedimiento que permita la determinación de la cantidad de trabajadores necesarios de forma práctica y sencilla. La presente investigación se propuso solventar tal situación y obtuvo como resultado la determinación de las necesidades de capital humano en los procesos de Gastronomía y Animación del hotel Playa Pesquero de la provincia de Holguín en temporada alta, lo que permitió incrementar el nivel de servicio prestado y el desempeño de la organización con la aplicación parcial del procedimiento propuesto. La solución del problema de estudio y el cumplimiento del objetivo fue posible con la implantación de un sistema de métodos de la investigación científica de naturaleza teórica, empírica y estadístico – matemática.

Abstract

The preparation of squares and specialists that show a high level of formation of their labor competitions in the processes of planning of the human capital, have become a professional challenge of unquestionable present time for the continuous improvement of the Cuban hotel processes, given, among other questions, for the impact in the client's satisfaction and the organizational acting that it generates this function. The diversity of problems identified in the benefit of the service in connection with the labor force, demands to apply a procedure that allows the determination of the quantity of necessary workers in a practical and simple way. The present investigation intended to pay such a situation and he obtained the determination of the necessities of human capital as a result in the processes of Gastronomy and Animation of the Playa Pesquero hotel of the county of Holguín in high season, what allowed to increase the level of borrowed service and the acting of the organization with the partial application of the proposed procedure. The solution of the study problem and the execution of the objective were possible with the installation of a system of methods of the theoretical, empiric and statistical scientific investigation of nature - mathematics.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Base teórica de la investigación. Procedimiento para determinar la cantidad de personal	4
1.1 La planeación de capital humano. Conceptos e importancia	4
1.1.1 Planeación cualitativa del capital humano	7
1.1.2 Planeación cuantitativa del capital humano	8
1.2 Enfoques de planeación de capital humano	9
1.3 La planeación de capital humano en entidades hoteleras	11
1.3.1 Estado actual de la planeación de capital humano en el hotel Playa Pesquero	14
1.4 Procedimientos utilizados para la determinación del número de trabajadores en entidades hoteleras	15
1.5 Procedimiento para la determinación de la plantilla necesaria en el hotel Playa Pesquero	17
Capítulo II: Aplicación parcial del procedimiento metodológico propuesto	26
2.1 Aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Playa Pesquero	26
Fase 1: Caracterización de la entidad	26
Fase 2: Diagnóstico	29
Fase 3: Implantación parcial	37
Fase 4: Control y ajustes	46
Valoración económico - social	47
Conclusiones generales	48
Recomendaciones	49
Bibliografía	50
Anexos	55

Introducción

Las organizaciones demandan hoy en día que los especialistas en Gestión de Recursos Humanos y cada uno de sus líderes desarrollen y hagan crecer al capital más importante que poseen: el capital humano (CH). Se coloca actualmente al CH como el factor determinante para potenciar los resultados de las organizaciones. Incluso en épocas de transformaciones se consolidan como factor decisivo, puesto que se han convertido en el elemento de ventaja competitiva más importante de la contemporaneidad.

Las organizaciones consideran el auge de la innovación tecnológica, el desarrollo de la informática, la calidad del producto y los servicios, entre otros factores condicionantes, como elementos para lograr la competitividad. Para alcanzar lo antes planteado se necesita del factor humano como el elemento más importante dentro de ella, por lo que se requiere invertir en este factor para aprovechar sus capacidades. El éxito dependerá del desempeño del mismo, de sus valores y principios éticos. Por tanto, el capital humano adquiere un nuevo significado y surge la conciencia de que es la clave para el éxito del desempeño organizacional.

La aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000: 2007 refleja en el módulo Organización del Trabajo (OT) la importancia que reviste la planeación del CH. Por ello en toda organización se debe planear este como premisa básica para lograr una mayor coherencia y un mejor desempeño de la organización. Lo esencial es equiparar la cantidad de CH necesaria con la cantidad de trabajo que se requiere realizar para poder definir las necesidades humanas de la organización y evaluar la reserva de personas disponibles para el mejor ajuste.

El hotel Playa Pesquero, de la compañía Gaviota S.A perteneciente a la provincia de Holguín, no está ajeno al cumplimiento de lo antes planteado. Desde hace cuatro años presenta problemas con la fuerza de trabajo que se desempeña en las áreas de servicio y es necesario realizar estudios de OT en los procesos de mayor incidencia para el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente externo. Mediante la revisión de documentos, entrevistas con expertos y clientes, investigaciones anteriores por otros autores (Peña Guerrero, 2011; Hernández Ramírez, 2011; Verdecia Ávila, 2013) y el

propio desempeño de las áreas de servicio demuestran lo antes planteado. Se detectaron problemas organizativos y de control, poca comunicación entre los departamentos, deficiente control y planeación de capital humano, déficit de trabajadores de servicio, bajo aprovechamiento de la jornada laboral e indisciplinas laborales, insatisfacciones en los clientes, entre otras.

Lo expresado constituye la **situación problemática** de esta investigación porque las insuficiencias antes planteadas están limitando la mejora continua y el desempeño de la organización.

Lo mencionado hasta aquí permitió definir el **problema profesional** siguiente: la necesidad de determinar la cantidad de trabajadores necesarios en los procesos claves de Gastronomía y Animación del hotel Playa Pesquero del grupo Gaviota S.A. en el primer trimestre del año 2015.

El **objeto de la investigación** lo constituye la planeación del capital humano. El **objetivo general** que se persigue es determinar a través de un procedimiento la cantidad de trabajadores necesarios en los procesos claves de Gastronomía y Animación en el hotel Playa Pesquero.

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

1. Crear el marco teórico referencial de la investigación
2. Diagnosticar el estado actual del sistema y de la planeación de CH
3. Aplicar parcialmente un procedimiento para determinar la cantidad de trabajadores necesarios en los procesos claves de Gastronomía y Animación.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: si se determina a través de un procedimiento la cantidad de trabajadores necesarios en los procesos claves de Gastronomía y Animación en el hotel Playa Pesquero se contribuirá a la mejora del desempeño en la organización y a la satisfacción del cliente.

El **campo de acción** de esta investigación es la planeación del CH en el hotel Playa Pesquero.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, además de técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

Métodos teóricos:

- Analítico - sintético para desarrollar el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada
- Inductivo - deductivo para el diagnóstico
- Sistémico - estructural en la concepción del sistema y todos los procesos involucrados.

Métodos empíricos:

- Encuestas para conocer la satisfacción del cliente interno y externo
- Entrevistas para acercarse a los problemas de la organización
- Observación directa, entre otros.

El informe de la investigación está estructurado con una introducción en la que se refleja la importancia de la temática estudiada, la situación problémica y las categorías de la metodología de la investigación utilizadas. En el primer capítulo se muestran las concepciones teóricas relacionadas con la investigación y el procedimiento que se utilizará para llevar a cabo la determinación de la cantidad de trabajadores necesarios en el hotel Playa Pesquero de la provincia de Holguín. En el segundo capítulo se aplica parcialmente el procedimiento propuesto. Contiene, además, las conclusiones y recomendaciones. Se refleja la bibliografía estudiada sobre la temática abordada y se incluyen anexos necesarios para la mejor comprensión del informe.

Capítulo I: Base teórica de la investigación. Procedimiento para determinar la cantidad de personal

En el presente capítulo se hace alusión a los fundamentos teóricos más importantes sobre los que se basa la investigación presente, los cuales permitirán el logro exitoso del objetivo formulado.

1.1 La planeación de capital humano. Conceptos e importancia

La planeación de capital humano (PCH) es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. Este proceso tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes, evaluación y programas. Esta permite determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados en el momento oportuno. El departamento de capital humano debe planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras actividades. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento apropiado.

El término "planeación" tiene diferentes acepciones, algunas de ellas se mencionarán a continuación:

1. Planear es pensar en el futuro para actuar debidamente en el presente (Recio Figueras, 1980)
2. Proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades (Burack, 1990)
3. Consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Permitted al Departamento de Personal suministrar a la Organización el personal adecuado en el momento adecuado (Werther y Davis, 1991)
4. 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 (Harper y Lynch, 1992)

5. Proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán disponer en todo momento, de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuados, los objetivos empresariales (Pereda, 1995)
6. El proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de los objetivos (Stoner, 1996)
7. Planear los Recursos Humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización (Martínez y Ruiz, 2010)
8. Planear o planificar significa predeterminar el curso a seguir (Cuesta Santos, 2010)

Como puede apreciarse en todos los conceptos anteriores se refleja la planeación tanto desde el punto de vista cualitativo (personal adecuado, capacitado, con el nivel de competencia requerido) como desde el punto de vista cuantitativo, es decir, la cantidad necesaria de capital humano.

La NC 3001:2007 define como planeación de capital humano, el conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una adecuada PCH es capaz de optimizar la estructura de su CH y con ello lograr mayores niveles de rentabilidad al tener la cantidad de CH adecuada para lograr su misión (Tamayo García, 2008).

De todos estos conceptos se puede obtener como conclusión que los objetivos y los principios fundamentales de la PCH son los siguientes:

- Interpretar las previsiones de producción y venta en términos de necesidades de personal
- Indicar las limitaciones, que en materia de personal, se encontrarán en el futuro de la organización.

Como principios básicos de la planeación se encuentran: no debe dejarse al azar, no es intuición, es un proceso sistemático, se inicia en los altos niveles del organigrama, es consecuencia de los objetivos, es consecuencia de los

planes a corto y medio plazo, se inicia conociendo el entorno y previendo el futuro y además influye en el cambio empresarial.

Ahora bien, cuál es la necesidad de realizar una adecuada PCH. Esta se basa principalmente en las consecuencias de su realización o de su omisión.

Cuando una organización planifica su CH, es decir, prevé sus necesidades a corto, mediano y largo plazo por lo que es capaz de optimizar la estructura de su capital humano y hacer más eficiente sus procesos para el logro de mayores niveles de rentabilidad al contar con el personal adecuado para alcanzar su misión. Pero, ¿qué consecuencias pudiera acarrear realizar una incorrecta planeación?, estas consecuencias se analizará desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo para la organización.

Desde el punto de vista cualitativo:

- Poca calificación del personal
- Personal no idóneo.

Desde el punto de vista cuantitativo:

- Exceso
- Déficit.

Al existir exceso de personal los costos fijos se van a inflar pues los gastos de salarios se incrementan sin tener un respaldo en productos o servicios y por tanto la rentabilidad se va a perder (Stoner, 1996). Cuando la organización tiene déficit de CH, esto traerá aparejado un estrangulamiento de la actividad, es decir, se dejarán de realizar actividades (producciones y servicios) previstas, lo que traerá consigo una disminución de los beneficios para la entidad.

Una organización que no realice correctamente una planeación de su CH no podrá satisfacer adecuadamente sus requerimientos estructurales ni sus objetivos organizacionales con el mayor potencial y eficacia posible. La planeación establece los objetivos y exigencias como médula principal del desarrollo de toda actividad o proceso en toda entidad, permitiendo alinear esos objetivos con las estrategias trazadas con un papel cada vez más protagónico en la eficiencia y eficacia de las instituciones.

La PCH es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- Pronosticar para precisar el curso actual y futuro

- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos
- Establecer procedimientos, estandarizando métodos
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Planear el capital humano correctamente trae consigo ventajas significativas como: mejorar la utilización del CH, permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización, economizar en las contrataciones, expandir la base de datos del personal para apoyar otros campos, contribuir a la implantación de programas de productividad mediante la aportación de personal más capacitado, entre otras.

1.1.1 Planeación cualitativa del capital humano

Según los nuevos enfoques la planeación debe promover y facilitar el desarrollo continuo del capital humano, lograr la visualización de todos los procesos y operaciones dentro de la empresa. Conviene sustituir la visión parcial y específica, y debe suponer además que un trabajador está en capacidad de desempeñar una gran cantidad de operaciones y se le contrata para ello, asumiendo una perspectiva completamente opuesta al modelo tradicional. Por lo que este nuevo enfoque exige el diseño de cargos amplios, genéricos y altamente flexibles. Además este nuevo modelo de organización hace posible el control total de la calidad y el mejoramiento continuo de la productividad y al mismo tiempo hace viable un nuevo papel del trabajador dentro de la empresa.

Todo ello conlleva a poseer un CH más preparado y con mayores conocimientos, así como un alto grado de responsabilidad y participación en el mejoramiento de los métodos y procedimientos del proceso de producción.

El análisis de descripción de cargo tiene múltiples usos entre los que se pueden destacar: el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación de

la actuación, la valoración de cargos, la administración de los salarios, la seguridad e higiene ocupacional y los planes de carreras (Harper y Lynch, 1992).

1.1.2 Planeación cuantitativa del capital humano

El análisis para el corto plazo, además de otros elementos internos y del entorno, es base para las planeaciones de CH a mediano y largo plazos en toda organización. Existen varios métodos para la determinación de plantillas como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas. Sin embargo, en cualquiera de esos métodos la expresión recurrente y dorada se resume en la conocida **Nei = Q / C**.

Se expondrán a continuación los métodos que tradicionalmente se han utilizado y algunos de los procedimientos existentes para la PCH.

Dentro de los métodos se encuentran:

- Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia
- Pronósticos basados en las tendencias
- Análisis basados en otros factores
- Los modelos de computadoras
- Correlación – regresión.

Dentro de los procedimientos se citan los siguientes:

- Metodología para la gestión logística en instalaciones hoteleras (Leyva Rodríguez, 2000)
- Administración de personal y recursos humanos (Werther & Davis, 2001)
- Metodología para la planeación de los Recursos Humanos en entidades pertenecientes a la cadena ISLAZUL (Sánchez Augier, 2003)
- El Procedimiento Metodológico para la Planeación de los Recursos Humanos (De Miguel Guzmán, 2004)
- Procedimiento para la determinación de la plantilla necesaria en instalaciones hoteleras (Nieves Julbe y Rigol Madrazo, 2004)
- Procedimiento propuesto por Cuesta Santos (2010).

Es válido señalar que ninguna de las planeaciones (cuantitativa y cualitativa) es más importante que la otra, sino que ambas se complementan y unidas constituyen un proceso vital para el desempeño de la organización.

1.2 Enfoques de planeación de capital humano

Según De Miguel Guzmán (2006), actualmente se cuenta con una amplia variedad de enfoques o modelos de acercamiento a la PCH, entre ellos se destacan autores como: Marsán Castellanos y otros (1987), Maynard (1996) y Niebel (1997), los cuales, si bien se orientaron en lo fundamental a la organización científica del trabajo; sentaron las bases para estudios posteriores de la PCH en particular y la Gestión de Capital Humanos (GCH) en general, así como otros más recientes como: Walker (1991), Harper y Lynch (1992), Barranco Saiz (1994), Sikula (1994), De Miguel Guzmán (1996), Sotolongo Sánchez (1998), Cuesta Santos (1999), Iglesias (1999), Delgado Domingo (2000), Becker y otros (2001), Cuesta Santos (2001), Hernández Pérez y Martínez Martínez (2001), MTSS (2010), Aguilera Martínez (2001), Varela Izquierdo (2001), Marrero Fornaris (2002), Nieves Julbe (2002), Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2003), Soto Álvarez (2003), Simón (2004), Fundipe (2004), Cuesta Santos (2005 y 2010) y MTSS (2006 /a/ y /b/).¹

En el propio estudio realizado por De Miguel Guzmán (2006), en función de las variables establecidas como consecuencia del análisis del concepto de la PCH (integración de lo cualitativo y lo cuantitativo; adaptabilidad, enfoque sistémico de la GCH, enfoque sistémico de la gestión de la organización, nivel de integración de filosofías y técnicas, carácter estratégico). En el dendograma analizado, según la autora de la investigación, se observa la presencia de cuatro grandes grupos en los que entran los enfoques citados anteriormente.

El primer grupo está integrado por autores como: Harper y Lynch (1992), Barranco (1994), Sikula (1994), Cuesta Santos (1999) e Iglesias (1999); los cuales, en su mayoría, presentan sus propuestas en la última década del pasado siglo y a diferencia de los anteriores, poseen un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, no profundizan lo suficiente en lo relativo al cómo actuar, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

En el segundo grupo se encuentran: Marsán Castellanos y otros (1987), Walker (1991), Maynard (1996), Aguilera Martínez (2001) y Niebel (1997), los que constituyen los enfoques más antiguos. Estos ofrecen un conjunto amplio

¹ Los autores que se referencian en este epígrafe fueron citados por De Miguel Guzmán (2006).

de técnicas para la determinación de la cantidad de personal necesario, presentaban generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la GCH, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con un bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control. De igual modo se ubica Nieves Julbe (2002), si bien su enfoque es más reciente y posee un mayor nivel de adaptabilidad a los servicios, mantiene un estricto carácter cuantitativo. También se encuentra en el grupo la Resolución 26 del MTSS, (2006a) la cual refiere al procedimiento general para la determinación cuantitativa de las necesidades de personal.

El tercer grupo contempla a los autores que se han acercado al tema de la PCH desde la perspectiva de lo cualitativo. Un primer subgrupo integrado por De Miguel Guzmán (1996), Sotolongo Sánchez (1998), Hernández Pérez y Martínez Martínez (2001) y Varela Izquierdo (2001); dirigidos al diseño de los profesiogramas sobre la base de funciones y habilidades y no de competencias; también se considera la Resolución 28 del MTSS, (2006b) la que plantea regular el establecimiento de los cargos de perfil amplio. El segundo subgrupo contiene a autores como Delgado Domingo (2000), Cuesta Santos (2001), MTSS (2001), Marrero Fornaris (2002), Zayas Agüero (2002) y Sánchez Rodríguez (2003); que profundizaron en la planeación de lo cualitativo, al tratar de establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores, pero no desarrollaron, al menos de forma explícita, las vías de integración de este elemento de la PCH con los restantes aspectos.

El cuarto grupo contempla autores como Becker y otros (2001), Soto Álvarez (2003), Fundipe (2004), Simón (2004) y Cuesta Santos (2005); los que en los últimos años han hecho propuestas de incorporación del cuadro de mando integral a la GCH en general y a la PCH en particular, pero cuyas propuestas no resultan suficientemente adaptadas a las peculiaridades de la GCH.

La propuesta de Cuesta Santos (2010) contempla la planeación cuantitativa de las necesidades de personal, pero con bajo nivel de adaptación a los servicios;

también la planeación de los restantes procesos, pero con un enfoque más operativo que estratégico y la planeación cualitativa, sin lograr integrar de forma armónica cada uno de estos elementos.

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias). Estos podrían resumirse en bajos niveles de:

- Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa
- Orientación y control estratégico de la PCH
- Integración de las metodologías y las técnicas
- Inclusión de los restantes procesos de la GCH como objetos de la PCH
- Adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PCH a los servicios
- Integración de la GCH en general y la PCH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización.

Sin embargo, el procedimiento de Cuesta Santos (2010) integra los restantes procesos de la GCH como parte de la planeación, así como la parte cualitativa y cuantitativa, aunque esta última recibe mayor atención a lo largo del procedimiento.

La Resolución 36/2010 del MTSS constituye el Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo, que constituyen una salida del proceso de PCH y contienen la relación de cargos que una entidad requiere para cumplir su plan anual de producción, servicios o actividades fundamentales. Establece los indicadores que se evaluarán y modelos que se utilizarán para la elaboración, presentación y aprobación de las plantillas, así como las indicaciones para el cálculo de las mismas. La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos. Este enfoque aparenta ser fuertemente cuantitativo, aunque incluye un análisis de los cargos y sus funciones para el caso del personal técnico y administrativo, cuestión que no resulta muy clara a la hora de analizar los restantes cargos (operarios y personal de mantenimiento). Posee adaptabilidad a los servicios, sin embargo, no explicita los restantes procesos de la GCH.

1.3 La planeación de capital humano en entidades hoteleras

El turismo en Cuba no es un sector de reciente creación, pero sí como sector estratégico de la economía nacional. En 1994 se funda el Ministerio del

Turismo (MINTUR) y se crean cadenas y entidades vinculada con la infraestructura hotelera y extrahotelera. Además, grupos económicos nacionales constituyen organizaciones que participan en la actividad turística y se establece así el denominado sistema del turismo (Ayala Castro, 2003).

En la presente temporada el número de turistas en Cuba superó por vez primera la barrera de los tres millones de visitantes anuales, a partir de los días finales del 2014. Ahora, después del cierre de enero, el país inicia 2015 con un importante tráfico turístico que se refleja en la llegada de 371 160 viajeros durante este primer mes, lo que representa un alza de 16% respecto al año anterior.

El MINTUR ha hecho precisiones desde 1996 acerca del proceso de cálculo de plantillas. En las indicaciones plantean que para determinar con exactitud la plantilla racional de una instalación de turismo, es indispensable que se tenga bien definido, cuál es el objetivo, las funciones y requisitos de cada puesto de trabajo, el perfil teniendo en cuenta las variantes de perfil amplio, multioficios, los horarios de trabajo, etc.

Actualmente se toman en cuenta normativas internacionales que existen al respecto o directivas nacionales según expertos para cada cadena, según sus características. Sin embargo, suelen ser muy generales y no tienen en cuenta factores como las condiciones técnico – organizativas, la demanda y la fluctuación laboral para determinar la plantilla. En las entidades hoteleras la utilización óptima del capital humano define el desempeño y valoración del sistema. De ahí la necesidad de realizar estudios que permitan comprobar si los métodos de trabajo empleados son los más adecuados, si las normas establecidas fueron bien calculadas y si se cuenta con la cantidad de trabajadores suficientes e idóneos para brindar el servicio deseado.

Los servicios en su generalidad presentan características que requieren de un tratamiento particular. Múltiples autores (ISO 9004-2: 1994; Chase y otros, 2000; García Buades, 2001; Ruiz-Olalla Corcuera, 2002; Conde Pérez, 2003 y Noda Hernández, 2004), han hecho alusión a las mismas, de ellas las más reconocidas son: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no almacenabilidad, simultaneidad, no transportación del producto, heterogeneidad, variabilidad de la demanda, entre otras. Estas características

son las causas de un cambio de enfoque respecto al rol del capital humano. Otra particularidad de los servicios se da en la propuesta de nuevos indicadores para el control, ya que usualmente los indicadores utilizados para medir la productividad han estado dirigidos, esencialmente, al efecto (Pérez Fernández de Velazco, 1995; Lozano González, 2001; Irons, 2003 y Cavero, 2004), el beneficio alcanzado y se ignora la causa primordial, poseer clientes satisfechos y leales a la organización, que son el principal origen de los beneficios. Esta relación de dependencia beneficios- satisfacción al cliente externo- satisfacción del cliente interno en los servicios es tratado por varios autores (Gummesson, 1991; Albrecht y Zemke, 1992; Martín Rojo, 2000; WSA Consultores, 2001; Aiteco Consultores, 2002 e Irons, 2003),² los que anuncian que se manifiesta de modo análogo con independencia del tipo de organización de servicio.

El eje central de la PCH es la determinación cuantitativa de la plantilla, sin restarle importancia a la cualitativa. Satisfacer al cliente es un factor fundamental para el éxito del sistema, para ello este debe mejorar tanto internamente como en la prestación directa del servicio. Resulta de gran importancia el conocimiento de la cantidad de trabajadores necesarios e idóneos para brindar el servicio, pero esto resulta difícil de obtener.

Otros estudios realizados en instalaciones turísticas (Cisneros y Varona, 1993; Hidalgo Castro, 1996; Noda Hernández, 2004; 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 del capital

² Los autores que se referencian en este epígrafe fueron citados por De Miguel Guzmán (2006).

humano, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto en las entidades turísticas cubanas.

1.3.1 Estado actual de la planeación de capital humano en el hotel Playa Pesquero

Como resultado de auditorías de auto inspecciones, investigaciones y estudios de clima laboral en el hotel Playa Pesquero se detectaron una serie de factores o síntomas. Estos síntomas demuestran insuficiencias en el Sistema de GCH y sus procesos, los cuales a su vez se encuentran recogidos en el banco de problemas de la Corporación de Gaviota. Entre los más relevantes resultaron los siguientes:

- Falta de correspondencia carga y capacidad de trabajo
- Déficit de trabajadores directos al servicio
- Falta de participación de los trabajadores en el cumplimiento de condiciones seguras de trabajo
- Dificultades en el aprovechamiento del tiempo de trabajo
- Carencia de controles a los procesos claves de la organización
- Limitada aplicación de la estimulación moral
- Presencia de un clima laboral insatisfactorio
- Baja preparación idiomática
- Baja disposición para ocupar cargos de cuadros
- Insatisfacción en la entidad relacionada con las condiciones de trabajo, el nivel de autonomía y la retroalimentación sobre la eficacia y los resultados.

El hotel hasta marzo contaba con la Resolución 221/2010 para las indicaciones de las normas de trabajo y el cálculo de plantilla. Esta no se aplicaba en su totalidad, puesto que en algunos procesos claves la determinación de la cantidad de trabajadores se realizaba a través de los resultados históricos, ignorándose aspectos muy importantes como la norma de servicio, la demanda y la satisfacción del cliente. En el presente año, se aprobó la Resolución 38/2015 que deroga la antes mencionada. Su aplicación se hará efectiva a partir del primero de marzo del 2015. Esta expone las normas de trabajo para cada puesto de trabajo y las indicaciones para el cálculo de la cantidad de trabajadores con enfoques más actuales. No se tendrá en cuenta para la

investigación puesto que todavía no se han tenido resultados con su aplicación e incluso hasta el momento no estaba puesta en práctica.

Por cuanto en el hotel Playa Pesquero, resulta necesario aplicar una PCH con un enfoque integrado y por procesos para incrementar el desempeño de la organización y optimizar la plantilla. Dándole cumplimiento a los Lineamientos del VI Congreso del Partido, específicamente el 255 y 257. En el próximo epígrafe se presentarán algunas de las metodologías que han sido aplicadas en el turismo para determinar la cantidad de trabajadores necesarios para su valoración.

1.4 Procedimientos utilizados para la determinación del número de trabajadores en entidades hoteleras

Existen muchos procedimientos para la determinación de trabajadores en las entidades hoteleras. En Cuba se establecen la manera en que se va a proceder para la determinación de la plantilla de cargos. El MTSS lo estableció en la Resolución No. 36/2010 en su anexo No. 2, donde expresa los requisitos, la forma y las ecuaciones matemáticas para el cálculo de la plantilla para cada categoría ocupacional. Este procedimiento no resulta factible su aplicación en todas las entidades de turismo puesto que las características de cada sistema son únicas.

En el sector del turismo se han aplicado diferentes procedimientos que han servido para planear la cantidad de personal, por lo que se mencionará algunas de ellas. La consulta de estas metodologías es con el objetivo de hacer un análisis del método empleado para llegar al resultado.

Dentro de ellas se destacan:

1. La Metodología para la Gestión Logística en Instalaciones Hoteleras (Leyva Rodríguez, 2000). En la misma se proponen cinco fases (caracterización, diagnóstico, proyección de la solución, implantación y evaluación y ajuste). Permite detectar los problemas logísticos en la instalación con gran facilidad, además concibe dentro de su desarrollo el cálculo de la fuerza laboral necesaria, basado en el pronóstico de la demanda (arribo de turistas) en cada una de las áreas. Sin embargo por este factor tan fluctuante es imposible aplicarlo en todas las instalaciones hoteleras debido a que esta no se comporta de manera estable en todas.

2. La Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos en entidades pertenecientes a la cadena ISLAZUL (Sánchez Augier, 2003). Cuenta con cuatro etapas a desarrollar en las cuales relaciona el diagnóstico y la planeación cualitativa y cuantitativa para proyectar las soluciones y luego implantarlas con un seguimiento o control que identifique las desviaciones. Sin embargo el procedimiento no especifica como obtener el número de trabajadores por procesos, puesto que cada proceso que se brinda es diferente y necesita expresiones matemáticas según sus características.

3. Procedimiento para la determinación de las necesidades de personal en las instalaciones hoteleras (De Miguel Guzmán, 2004). Este procedimiento propone tres etapas para su desarrollo, en las cuales parte del involucramiento y el diagnóstico de la entidad. Realiza un análisis de las unidades operacionales para luego determinar la cantidad de trabajadores necesarios por cada una de las unidades. Tiene un carácter estratégico porque no sólo brinda la posibilidad de determinar el número de empleados necesarios, sino que luego de conocer la situación actual se analizan los posibles cambios que ocurrirán en el futuro y que de una manera u otra implicarán transformaciones en materia de capital humano.

4. Procedimiento para la determinación de la plantilla necesaria en instalaciones hoteleras (Nieves Julbe y Rigol Madrazo, 2004). Este procedimiento consta de cuatro fases (caracterización de la entidad, diagnóstico, implantación y control y ajustes). Esta abarca la mayoría de los procesos que se desarrollan en un hotel y determina el cálculo de trabajadores por áreas, por lo que la herramienta se caracteriza por ser integral.

Estos procedimientos presentan características comunes, puesto que de una forma u otra abordan el cálculo de la fuerza de trabajo necesaria. Estas metodologías tienen vital importancia dentro del cálculo de plantilla y el desenvolvimiento organizacional.

De los procedimientos antes mencionados se decide aplicar en esta investigación el propuesto por Nieves Julbe y Rigol Madrazo, (2004). Debido a que sigue los procesos de la mejora continua y cuenta con las fórmulas necesarias para el cálculo en cada proceso, además se considera este procedimiento más sencillo para la implantación y el cumplimiento de los

objetivos. Muestra otros aspectos del sistema como la satisfacción del cliente interno y externo sobre la calidad de los servicios, lo que posibilita el enfoque al cliente. El mismo posee un manual para implantar la organización del trabajo donde se recoge los fundamentos de la OT, asegurando la evaluación de las soluciones planteadas.

Sin embargo, el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2004) no solo analiza la planeación cuantitativa, sino además la analiza desde el punto de vista cualitativo, además presenta diferencias en los cálculos de algunos puestos de trabajo, pero sigue el proceso de la mejora continua. Por tanto, el tiempo que se debe invertir en su aplicación es mayor que el procedimiento seleccionado por el autor. En el próximo epígrafe se explicará cada fase y actividades a seguir para mayor comprensión.

1.5 Procedimiento para la determinación de la plantilla necesaria en el hotel Playa Pesquero

El procedimiento que se utilizará para cumplir el objetivo de la investigación es el propuesto por Nieves Julbe y Rigol Madrazo, (2004). Se adecua por el autor la denominación de sus fases y etapas para una mejor comprensión. Este procedimiento sigue las etapas de la mejora continua y la utilización de fórmulas que son adecuadas para este tipo de servicio, concibe además para la determinación de la cantidad de trabajadores las técnicas de estudio de tiempo, además de incluir otras técnicas que permiten arribar a la meta propuesta.

Está estructurada con cuatro fases como se muestra en la **figura 1**, cuya aplicación debe permitir a la organización contar con los trabajadores necesarios y evaluar constantemente la funcionalidad y eficiencia de los procesos objeto de estudio.

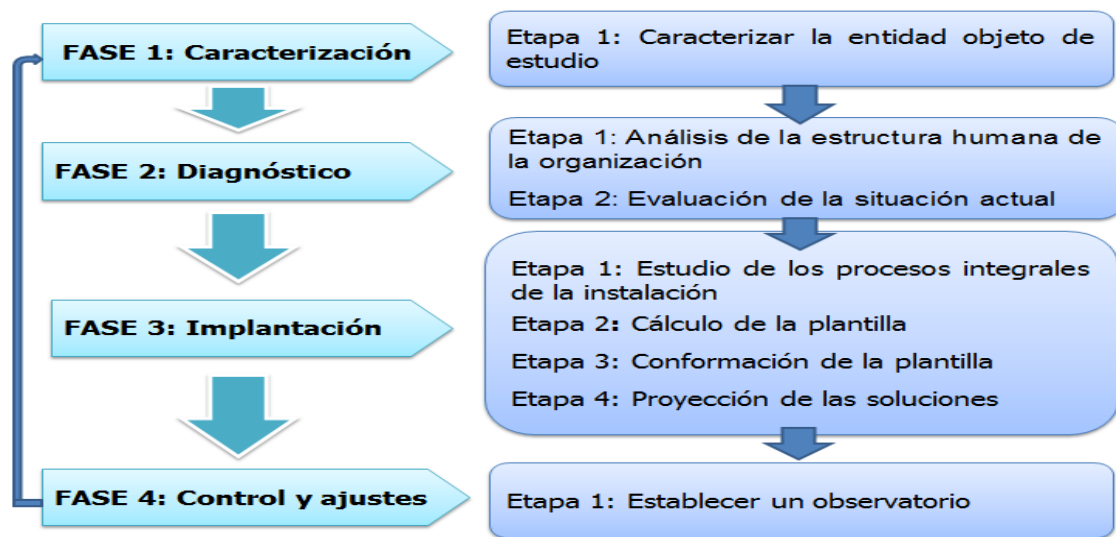


Figura 1: Procedimiento para la determinación de la plantilla necesaria en instalaciones hoteleras (Nieves Julbe y Rigol Madrazo, 2004)

Para llevar a cabo el procedimiento propuesto se deberá primeramente comunicar las intenciones y los objetivos que persigue la investigación, así como formar un grupo de trabajo con los cuadros de la organización y los responsables de las diferentes áreas a evaluar para que reciban una información más detallada sobre la ejecución del procedimiento y su importancia, dándole cumplimiento al requisito 4.3.3 de la NC 3001: 2007.

Fase 1: Caracterización

Fase 2: Diagnóstico

Fase 3: Implantación parcial

Fase 4: Control y ajustes

Cada una de las fases será expuesta a continuación, atendiendo a los objetivos y tareas a realizar en cada una de ellas.

Fase 1: Caracterización

Etapa 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio

En esta fase se determinará aspectos importantes de la organización para el logro exitoso de la investigación, así como el conocimiento necesario del entorno en donde se desarrolla la misma. El objetivo de esta fase es determinar las características de la instalación. Los elementos a tener en cuenta para caracterizar deben ser los siguientes: tipo de instalación, servicios que presta, funcionamiento, organismo al que pertenece, entorno, clientes y proveedores, misión, visión, política de calidad, entre otros aspectos.

Fase 2: Diagnóstico

Esta fase establecerá la situación actual de la entidad, evaluará el desempeño económico y algunos elementos de la estructura humana, así como la posición estratégica de la organización. El objetivo de esta fase es determinar el estado actual de la organización, analizando algunos elementos para comprender mejor la situación que presenta la entidad.

Esta fase consta de dos etapas para su desarrollo:

Etapas 1: Análisis de la estructura humana de la organización

Para desarrollar esta etapa se debe conocer la estructura humana de la organización. Pues de ella se desglosa el funcionamiento y toda actividad que desarrolla el CH. Para llevar a cabo el diagnóstico se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes pasos:

Paso 1: Análisis de la estructura organizativa

Es conveniente determinar cuál es la estructura organizacional que posee la empresa para precisar cuáles son las características organizacionales que prevalecen; si está adecuadamente estructurada, o si requieren perfeccionarse, por lo que se hace imprescindible:

- Examinar el organigrama general
- Examinar el organigrama de puestos de trabajo.

Para lograr caracterizar la estructura humana de la organización es necesario determinar cómo está conformada la plantilla actual. Además de contar con estos datos y otros será de gran provecho el cálculo de algunos índices que ayuden a establecer una relación entre la estructura humana y la situación actual de la entidad.

Paso 2: Determinación de índices para caracterizar la estructura humana y el análisis de la pirámide de edades

1. Porcentaje de personal directo al servicio
2. Porcentaje de personal indirecto
3. Índice de personal productivo
4. Índice de jerarquización
5. Índice de fluctuación laboral (IFL)
6. Productividad del trabajo y su dinámica (Pt)
7. Análisis de la pirámide de edades

De ser necesario pueden ser analizados otros índices, en dependencia de las características de la entidad, hay que plantear que lo importante no es la cantidad de índices calculados, sino las relaciones entre ellos y las deducciones que de los cálculos se desprenden.

Conocida la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, unida a las características particulares de la organización y a los resultados de los índices, será de gran utilidad para la investigación determinar la satisfacción del cliente interno y cómo la estructura humana esta influyendo en la satisfacción laboral.

Paso 3: Análisis de la satisfacción laboral

Para llevar a cabo este paso se aplicará encuestas o se podrán utilizar las aplicadas por la instalación para tales efectos.

Etapa 2: Evaluación de la situación actual

Para desarrollar esta etapa se divide el trabajo en cuatro pasos:

Paso 1: Análisis de los principales problemas que afectan la entidad

Cuando se estudia la situación real de una empresa es imprescindible indagar donde han estado los problemas más recurrentes, las dificultades que han ocasionado mayores pérdidas y las situaciones que han originado deterioro de la credibilidad de los clientes hacia los productos o servicios prestados. El diagrama causa - efecto, Pareto, método de expertos de concordancia de Kendall, tormenta de ideas, entre otras, son algunas de las técnicas que se pudieran utilizar para determinar los síntomas que afectan a la organización.

Paso 2: Análisis de la satisfacción del cliente externo

Se utilizará encuestas aplicadas por la empresa con tales efectos para determinar la satisfacción del cliente o se elaborarán por el grupo de trabajo.

Paso 3: Análisis económico – financiero

Se debe realizar un análisis teniendo en cuenta un período base de referencia para comparar con la situación actual, entre los elementos a analizar se encuentran:

- Elementos económicos
 - Ingresos
 - Gastos
 - Utilidades.

- Razones financieras
 - Solvencia
 - Liquidez
 - Margen de utilidad
 - Razón de endeudamiento.

Paso 4: Análisis de la posición estratégica de la instalación

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de conocer la posición estratégica en que se encuentra el hotel. Se determinarán los factores internos y externos que influyen sobre la organización (**Anexo 1**). La técnica que se aplicará es la matriz DAFO para desarrollar las estrategias a seguir.

Fase 3: Implantación parcial

Esta fase tendrá como objetivo determinar la plantilla necesaria, para darle cumplimiento al problema planteado y lograr el objetivo de la investigación con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y que estos alcancen y mantengan valores satisfactorios en el futuro.

Si bien el cálculo es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de la plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que como soluciones de compromiso, conducen no al cálculo sino a la determinación de la plantilla (Cuesta Santos, 2010). Las etapas y pasos que se desarrollarán son los siguientes:

Etapas y Pasos de la Fase 3:

Etapas 1: Estudio de los procesos integrales de la instalación

Para realizar el estudio se desarrollan una serie de pasos que tienen como base fundamental el mapa de procesos de la instalación; si existe, se analiza si es correcto, si no existe o si no es correcto se confecciona uno nuevo como modelo de gestión basado en los procesos; ajustándolo a los objetivos del trabajo y su diseño y estructura pensando en sus clientes (internos y externos).

Paso 1: Identificar los procesos de la organización

Mediante una sesión de tormentas de ideas por el grupo de trabajo, se elabora una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes (Gámez Díaz, 2003):

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Así mismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización

- Todas las actividades que se desarrollan en la empresa deberán estar incluidas en alguno de los procesos listados.

Además se deberá analizar si estos procesos están bien diseñados y cumplen con el propósito por el cual fueron definidos por el organismo rector.

Paso 2: Confección del mapa de procesos

Para la confección del mapa de procesos se debe tener en cuenta:

- Las clasificaciones de los procesos (estratégicos, claves y de apoyo)
- Las relaciones entre los procesos.

Paso 3: Despliegue de los procesos

Se tendrán en cuenta la ficha, representación gráfica y descripción de las actividades de cada proceso. Para ello se utilizarán las simbologías definidas en la carrera de Ingeniería Industrial (**Anexo 2**).

Etapas 2: Cálculo del número de trabajadores

En esta etapa solo se describe en este informe los pasos para determinar la cantidad de trabajadores necesarios en los procesos claves a estudiar. Se tiene en cuenta los aspectos siguientes:

- Análisis del método de trabajo
- Cálculo de la carga de trabajo total
- Cálculo de la capacidad de trabajo unitaria
- Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral
- Cálculo del número de trabajadores necesarios.

Existen puestos de trabajo donde no se propone una expresión de cálculo, pero en su lugar aparecen los factores que pueden ayudar a determinar la necesidad de trabajadores. Para la aplicación de técnicas como el cronometraje, la fotografía y el muestreo de observaciones instantáneas (MOI) se recomienda la utilización del software profesional MedTrab.

Proceso: Gastronomía

Subproceso: restaurante El Ranchón

Puesto de trabajo: dependiente

Para realizar el cálculo del número de dependientes se debe tener en cuenta:

1. Método de trabajo

- Estudiar el servicio y determinar el momento de mayor carga de trabajo dentro de la jornada laboral. Para esto se debe tener en cuenta: arribo de

clientes, horario de prestación del servicio y el servicio que se prestan en los diferentes horarios

2. Calcular la fuerza de trabajo necesaria

Para la realización de este paso se utilizan técnicas de estudios de tiempos (cronometraje, fotografía y el MOI) y las expresiones matemáticas siguientes:

$$NS = Cr / TTR \quad (1)$$

Donde:

Cr: tiempo promedio que el cliente permanece en la mesa

TTR: tiempo de trabajo de un dependiente en una mesa

Para el cálculo de la capacidad y la carga total se hará a través de las expresiones matemáticas siguientes:

$$QT = Cm \cdot JL / Cr \quad (2)$$

$$Cu = NS \cdot JL / Cr \quad (3)$$

Donde:

QT: carga total del dependiente

Cm: cantidad de mesas del restaurante

Cu: capacidad unitaria

JL: jornada laboral

La determinación de capital humano necesario se realiza con la utilización de la siguiente expresión matemática:

$$Nd = QT / Cu \quad (4)$$

Proceso: Animación

Puesto de trabajo: todos

El número de trabajadores se determina teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipos de puestos de trabajos
- Plan de actividades (Q)
- Frecuencia de las actividades
- Duración de cada actividad
- Fondo de tiempo total (C)
- Jornada laboral

Para determinar la plantilla necesaria es viable la aplicación de la autofotografía. Se puede utilizar además el Muestreo por Observaciones

Instantáneas (MOI) y otras técnicas para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL).

Para determinar la plantilla se debe tener en cuenta:

1. Aplicación de la autofotografía
2. Cálculo de los trabajadores necesarios

$$No = Q / C \quad (5)$$

Donde:

No: número de trabajadores

Q: carga de trabajo

C: fondo de tiempo total

Etapa 3: Conformación de la plantilla

Mediante un trabajo en equipo se conforma la plantilla necesaria, se consideró los cálculos realizados para desarrollar el servicio.

Etapa 4: Proyección de las soluciones

Para completar esta etapa se relacionarán las soluciones previstas para solventar la situación presentada, también se presentará un plan de acción en el cual se recogerán los responsables y el período de ejecución de las soluciones o medidas.

Fase 4: Control y ajustes

Etapa 1: Establecer un observatorio

Será necesario montar un observatorio constante que permita anticipar cualquier cambio que pueda incidir en la dimensión de la plantilla, para contar en cada momento con la cantidad de trabajadores necesarios, ni más de los que se necesitan ni menos de los que se requieren para brindar un servicio con la calidad requerida según los objetivos que quiere alcanzar la organización.

Esto permite estar mejor preparados ante cualquier eventualidad para corregirla. Cada factor propuesto funcionará como un termómetro, indicando cualquier alteración que repercuta directamente en las necesidades de trabajadores. Resulta imprescindible controlar, dentro de lo posible, algunos elementos como: porcentaje de ocupación, inversiones, posibles cambios en las condiciones técnico-organizativas, condiciones para la prestación del servicio, fluctuación laboral, pirámide de edades, satisfacción del cliente (interno y externo), aprovechamiento de la jornada laboral, funcionamiento de

los procesos y subprocesos, cambio en la tecnología, entre otros.

Este observatorio no va a ser responsabilidad de la dirección, ni de algún departamento en específico, sino que deberá desarrollarse en toda la organización y será tarea de los cuadros de cada proceso. Ante cualquier variación cuya magnitud represente un cambio sustancial en la situación actual se debe aplicar nuevamente el procedimiento propuesto, sin restar importancia a ninguna de las fases. Es por eso que se considera la cuarta fase un canal de retroalimentación que permite concebir el procedimiento como un ciclo cerrado en su aplicación.

Capítulo II: Aplicación parcial del procedimiento metodológico propuesto

El procedimiento propuesto se aplicó parcialmente en el hotel Playa Pesquero de la provincia Holguín. El análisis se centró en la temporada alta del primer trimestre (enero – marzo) del año 2015 con el propósito de solucionar el problema principal de la investigación. Para ello se conformó el equipo de trabajo en el concejillo que realiza la dirección. El equipo quedó integrado por el Director Adjunto, Director de Área Asistente, el Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas (A+B), el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el Jefe del Departamento de Animación, el Jefe del Departamento de Servicios Técnicos y el autor de esta investigación. El grupo reafirmó su disponibilidad y disposición de colaborar en lo que fuese preciso, siendo de vital importancia para el desarrollo del estudio. Además se le informó al resto del personal la importancia de la investigación y así lograr un comprometimiento total para alcanzar los resultados esperados.

2.1 Aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Playa Pesquero

Fase 1: Caracterización

Etapa 1: Caracterización del hotel Playa Pesquero

El hotel cuyo nombre oficial es Playa Pesquero ubicado en la costa norte de la provincia de Holguín y explotado por la compañía Gaviota S.A. cerca del parque natural Bahía de Naranjo, 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. Presenta un logotipo y señalización oficial (**Anexo 3**) y la caracterización del servicio es todo incluido. El hotel abarca un área total construida de 85 095 m² en construcciones de dos niveles en forma de *Bungalow*, la más cercana se encuentra a 250 m del litoral de una costa con aproximadamente 1400 m de playa. Esta magnífica instalación fue inaugurada el 21 enero del 2003 por el propio Presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, la

misma se erige majestuosa e imponente, constituyendo un orgullo para los holguineros y trabajadores de la misma. Dispone de 944 habitaciones distribuidas en dos zonas: la Zona A con 416 habitaciones y la Zona C con 528 habitaciones con las siguientes características: 552 standard, 336 superiores, 16 suites, 8 para minusválidos y 104 comunicantes. Posee una amplia oferta gastronómica en sus seis restaurantes especializados y dos restaurantes *buffet*, así como *lobby bar*, *Aqua bar*, cuatro bares, *Beer Garden* y Cremería, tres piscinas, cuatro *jacuzzis* y una sauna aportan a sus clientes momentos de relajación y ocio inolvidables. Para la diversión el hotel ofrece una variada animación diurna y nocturna, con *Night Club-Karaoke*; club de actividades deportivas con tres canchas de tenis con iluminación, deportes acuáticos sin motor y teatro, a la que se unen las clases de baile y de español.

Para complementar los procesos fundamentales, el hotel desarrolla las actividades siguientes:

1. Ofrecer servicios en moneda libremente convertible tales como: servicios de *check out late*, servicios telefónicos, servicios de *fax* y *e-mail*, servicios de *internet*, servicios de cambio de moneda, servicios de caja de seguridad, servicios de masaje, servicios de fotocopia e impresión de documentos y servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial)
2. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados
3. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente en moneda libremente convertible

Misión

Representamos la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad de nuestro hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierte en una atractiva organización para trabajadores y clientes. Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostramos con irrefutables resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos.

Visión

El hotel Playa Pesquero se encuentra en la cúspide de la excelencia hotelera en Iberoamérica

Objetivo

A partir de la eficiencia, lograr elevar el nivel de prestación de servicios con el fin de incrementar la economía del país bajo los valores de sentido de pertenencia, trabajo en equipo, disposición al cambio, competitividad y profesionalidad.

Política de calidad

El hotel Playa Pesquero opera en la modalidad “todo Incluido”, donde la calidad de los servicios que se prestan constituye la máxima prioridad que orienta la acción de cada uno de los trabajadores y departamentos. Atiende fundamentalmente bodas, familias y grupos incentivos que buscan en el hotel un excelente servicio; constituye además una obligación satisfacer cada uno de los deseos y necesidades de los clientes, adicionando un toque de originalidad y sorpresa de manera que se superen sus expectativas, la dirección del hotel entiende la interacción con los clientes como un proceso dinámico, donde siempre se debe buscar nuevas vías para enriquecer el producto y perfeccionar los servicios, y a su vez moldearlos continuamente a las exigencias cambiantes del mercado; de esta manera se conseguirá el nivel más alto de preferencia ante los competidores, teniendo como premisa que la calidad la hacen los trabajadores, por lo que se debe invertir continuamente la mayor parte de los recursos posibles para mejorar su formación.

Características del sistema

El sistema se caracteriza por tener como principal elemento de entrada expectativas, necesidades, gustos, exigencias del cliente e insumos; convirtiéndolas y transformándolas a través de sus servicios en la satisfacción total de ese cliente. Su principal mercado proviene de Canadá e Inglaterra, también destacándose otros como el de Alemania, Rusia, Argentina, Italia, Francia y el mercado nacional representando la mayor parte de sus ingresos. La temporada alta se caracteriza por tener las capacidades ocupadas por encima del 65%. Entre sus principales proveedores se encuentran: ITH, Portales S.A, Pesca, Cerveza Bucanero, AT Comercial, CUBAGRO y otros.

Procesos claves

El hotel tiene definido como procesos claves: Gastronomía, Alojamiento y Animación.

Procesos de apoyo

El hotel tiene definido como procesos de apoyo: Mantenimiento, Seguridad y Suministro.

Procesos estratégicos

El hotel tiene definido como procesos estratégicos la Gestión de la Dirección, Gestión de la Calidad, Gestión Comercial, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos.

Fase 2: Diagnóstico

Etapas: 1: Análisis de la estructura humana de la organización

Paso 1: Análisis de la estructura organizativa y del capital humano

Estructura organizativa del hotel Playa Pesquero

La estructura organizativa que se proyecta en el hotel (**Anexo 4**) es lineal y cuenta con tres niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General, en el segundo nivel las Áreas y en el tercer nivel los Grupos y Brigadas de Trabajo. La estructura organizacional es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.

Caracterización del capital humano

Del total de la plantilla aprobada del hotel el 54,65% pertenecen a la esfera de los servicios y el 31,81% son operarios lo cual está en concordancia con el objeto social que cumple el hotel para un total de 613 trabajadores. La plantilla está cubierta al 96,41% pero dada la capacidad ocupacional del hotel (87,92%) y la alta demanda de clientes (1 568 clientes) es necesario realizar contratos determinados para el apoyo del servicio a 354 trabajadores, por tanto la plantilla total del hotel en temporada alta es de 945 trabajadores hasta marzo del presente año, razón que puede indicar un exceso de trabajadores en el hotel cuando lo cierto es que prima la falta de conocimiento sobre las capacidades de fuerza de trabajo existentes. De la plantilla el porcentaje mayor lo ocupan los trabajadores de servicio (58,74%), luego los operarios (30,37%), técnicos (9,63%), los cuadros (0,63%) y los administrativos (0,63%). (**Anexo 5**)

El 65,82% de la plantilla posee 12mo grado y el 15,87% son graduados de nivel superior, valores permisibles dentro de esta esfera. El 21,38% de los trabajadores son militantes (UJC y PCC) evidenciando el compromiso de los mismos con el partido y la revolución. Con respecto al sexo la plantilla está conformada por el 51,64% por mujeres y el 48,36% por hombres. **(Anexo 6)**

Luego de analizar brevemente como está compuesta la plantilla del hotel se calcularon algunos índices que complementarán la caracterización de la estructura humana.

Análisis de la pirámide de edades

La plantilla está conformada por 2.12% de personas mayores de 56 años, 18.1% entre 46 y 55 años, 47.95% entre 36 y 45, 26.89% entre 26 y 35 años y el 4.94% de personas menores de 25 años **(Anexo 7)**. Se cuenta con un elevado porcentaje de jóvenes, alrededor del 31,83%, elemento muy importante en un sector tan dinámico y variable como el sector turístico, lo que permite llevar a cabo planes de formación y capacitación que contribuyan a alcanzar mejores resultados y además garantiza el relevo de la capa más alta.

Paso 2: Determinación de índices e indicadores para caracterizar la estructura humana

Se determinan los índices y los indicadores **(Anexo 8)** para caracterizar la estructura humana y se comenta cada uno para comprender mejor los resultados obtenidos.

Índices e indicadores	UM	2014	2015
Porcentaje personal directo	%	85.55	89.10
Porcentaje personal indirecto	%	14.45	10.90
Índice personal productivo	-	7.63	8.17
Índice de jerarquización	-	0.0073	0.0063
Índice de fluctuación laboral	-	0.013	0.018
Productividad del trabajo	\$/trab	15776.92	9437.20
Dinámica de la productividad	%	-	(40.18)

Tabla 1: Representación de los índices analizados

Comentarios:

- Porcentaje personal directo: el porcentaje es del 89.10%, lo que demuestra la correspondencia con el objeto social del hotel en el período analizado

- Porcentaje personal indirecto: el porcentaje del total del personal que no labora directamente en el servicio es del 10.90%
- Índice personal productivo: por cada trabajador indirecto al servicio, el hotel presenta más de ocho trabajadores que están relacionados con el servicio
- Índice de jerarquización: la concepción del aplanamiento de las estructuras directivas conduce a la reducción del índice, sin embargo no existe cifra referencial, pero en este caso es considerado aceptable para esta entidad
- Índice de fluctuación laboral: en el período analizado se comportó superior de acuerdo al período anterior (**Anexo 9**). Sin embargo, es necesario el seguimiento continuo porque permitirá conocer el comportamiento y las causas de las fluctuaciones laborales
- Productividad del trabajo: este indicador fue calculado con el propósito de comparar el primer trimestre del presente año con el período correspondiente (enero – marzo) del año 2014, para caracterizar el comportamiento actualmente. La productividad del trabajo para el 2015 es de \$ 9437.20 por cada trabajador y para el año 2014 del mismo período se comportó superior con un valor de \$15776.92 por cada trabajador
- Dinámica de la productividad: la productividad disminuyó con respecto al año anterior en un 40.18%, lo cual manifiesta que el hotel está atravesando por problemas y a la vez confirma la necesidad de este estudio.

Paso 3: Análisis de la satisfacción laboral

Se recopilaron las encuestas aplicadas con un formato definido por el Departamento de Capital Humano (**Anexo 10**) en el período analizado (enero – marzo) del presente año. El equipo de trabajo comprobó que la encuesta aplicada recoge las características y los elementos necesarios para los objetivos de la investigación. Se valida la encuesta a través del coeficiente de concordancia de Kendall y se verifica la fiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores por el análisis del alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS versión 20.0, 2011. Donde se obtuvo los siguientes valores estadísticos:

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall ^a	,920
Chi-cuadrado	103,018
GI	16
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Tabla 2: Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	7

Tabla 3: Estadístico de fiabilidad (alfa de Cronbach)

Se demuestra que la encuesta es válida para la investigación porque la opinión de los expertos concuerda y es confiable y se ratificó la consistencia interna y la fiabilidad, obteniéndose un valor de 0,896 superior al deseado (0.700), el cual implica una estabilidad muy fuerte del instrumento por lo que es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable.

Después de procesar los resultados de las encuestas (325 encuestas), se obtuvo que con respecto a las condiciones laborales, ambientales, higiénicas y de seguridad el 41% de los encuestados asiente algo de satisfacción mientras que el 20% se encuentran muy insatisfechos; el 84.43% están descontentos con su salario; el 73.28% asegura que posee una elevada carga de trabajo; el 68.51% apela una baja estimulación moral y material; el 25% presenta poco interés por ser contrato determinado y el 47.38% afirma que existe una deficiente atención al trabajador. Para un índice general de satisfacción del 55.84%, muy por debajo de lo esperado para temporada alta (75%).

Etapas 2: Evaluación de la situación actual

Esta etapa contará con actividades que permitirán conocer la situación que presenta el hotel en cuanto a sus principales deficiencias que inciden en la satisfacción del cliente externo, la valoración económica financiera y la posición estratégica que presenta en el entorno.

Paso 1: Análisis de los principales problemas que afectan la entidad

Se determinan las causas que inciden en el surgimiento de la problemática

principal, a través de métodos teóricos y empíricos principalmente. Entre los instrumentos prácticos se escoge el diagrama causa - efecto (**Anexo 11**) para el análisis de las causas potenciales, las cuales se corroboran mediante el método de expertos de concordancia de Kendall (**Anexo 12**) para identificar las subcausas más significativas y confirmar el origen del problema principal.

El problema principal detectado es: la insatisfacción de los trabajadores en el hotel Playa Pesquero en el período que comprende enero - marzo del 2015.

Dentro de las causas más significativas se encuentran:

- No existe un procedimiento que permita ajustar periódicamente la plantilla del hotel
- No se realizan reuniones periódicas para definir necesidades de CH en las áreas de servicios
- No se oferta un servicio de calidad a los clientes producto al poco personal
- Poca comunicación entre los cuadros y los de servicios
- Deficiente control en la administración de los recursos
- No existe la preparación suficiente en la planeación del capital humano en la organización
- Cada área responde solo a sus intereses individuales y personales

Este análisis ratificó que los problemas que viene presentando el hotel, en cuanto a la prestación del servicio, están dados por la ineficiente gestión en la planeación del capital humano, además no se conoce la forma de prever las necesidades de fuerzas de trabajo en cada proceso y a la vez evidencia poca compenetración entre diferentes áreas y puestos de trabajos.

Paso 2: Análisis de la satisfacción del cliente externo

Es de gran interés para cualquier organización conocer el grado de satisfacción de sus clientes, por lo que la encuesta aplicada por el hotel (**Anexo 13**) enfoca sus atributos a la percepción que tienen los clientes del servicio prestado, así como de las actitudes y aptitudes del personal. Es por ello que el equipo de trabajo concuerda que el instrumento contiene los elementos necesarios para el cumplimiento del objetivo de la investigación, puesto que el coeficiente de concordancia de Kendall es superior a los 0.5 requeridos. Se procesaron las encuestas aplicadas por el Departamento de Calidad en el período estudiado para un total de 1 346 encuestas. Solo se seleccionaron los resultados en el

proceso de Animación y el subproceso de Gastronomía objeto de estudio (restaurante El Ranchón) por ser de interés para la investigación.

Se ratificó la consistencia interna y la fiabilidad de la encuesta, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,756.

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall ^a	,629
Chi-cuadrado	171,010
gl	109
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Tabla 4: Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,756	7

Tabla 5: Estadístico de fiabilidad (alfa de Cronbach)

Análisis de la satisfacción del cliente externo:

Proceso	Enero	Febrero	Marzo	Prom.	Plan	Dif.
El Ranchón	1.27	1.39	1.52	1.39	1.45	(0.06)
Animación	1.52	1.67	1.44	1.54	1.55	(0.01)

Tabla 6: Satisfacción del cliente externo

Se concluye que la satisfacción del cliente estuvo variable en cada mes analizado, con un comportamiento superior a lo planificado en una ocasión para ambos procesos. En general existieron insatisfacciones y no se cumplió con gran parte de las expectativas con el servicio prestado. Al analizar los comentarios obtenidos de las encuestas se observan deficiencias como:

Subproceso de Gastronomía: restaurante El Ranchón

- Poco personal para prestar el servicio en el restaurante por el día
- Lentitud en el servicio en los horarios de mayor ocupación en el almuerzo
- Demoras en traer la bebida y la comida en horario de almuerzo
- Poca variedad en la comida ofertada
- Insuficientes opciones de vegetales y frutas
- Poca higiene y limpieza en las mesas del restaurante

- Presencia de pájaros que molestan a los clientes.

Proceso: Animación

- Poca información de las actividades a desarrollar durante el día
- Insuficientes actividades a ofertar
- Poco personal para desplegar todas las actividades a la mayor cantidad de clientes
- Las instalaciones deportivas están en mal estado
- No existe diversificación en los juegos
- Animación diurna y nocturna muy pobre
- Equipamiento tecnológico obsoleto
- Horario de *show* no idóneo para los niños en las noches.

El punto común de ambos procesos es la necesidad de capital humano para la realización del servicio. El cálculo o la determinación de esa necesidad contribuirán al aumento de la satisfacción del cliente y al desempeño de la organización. Una vez más demuestra la necesidad del estudio en la entidad.

Paso 3: Análisis económico – financiero

Para analizar la situación económico - financiero se realizó una comparación entre dos períodos (2014 y 2015) y el plan fijado del presente año, a partir de elementos generales que incluyen indicadores económicos definidos por la entidad y razones financieras que brindan la información necesaria para definir la posición económico-financiera del hotel en temporada alta del presente año.

Análisis de los elementos económicos:

Elementos	Años		Plan (2015)	% CP
	2014	2015		
Ingresos	\$34689716.32	\$31306150.77	\$38044036.83	82.29
Gastos	\$21247777.55	\$22387996.89	\$27310233.42	81.98
Utilidades	\$13441938.77	\$8918153.88	\$10733803.41	83.09

Tabla 7: Principales elementos económicos

El análisis arrojó que en el presente año las utilidades han disminuido considerablemente con respecto al año anterior, inclusive incumple con el plan previsto para este período (enero – marzo) dado principalmente por el aumento

de los gastos (aunque está por debajo de lo pronosticado) y la deflación de los ingresos dado por el decrecimiento de las ventas netas y por el decline del consumo de servicios que generan buenos dividendos como comida, bebida, servicios de bodas, entre otros.

Análisis de las razones financieras:

Razones financieras	UM	2014	2015
Liquidez general	-	5.18	4.83
Liquidez inmediata	-	4.57	3.85
Margen de utilidad	%	88.91	84.99
Razón de endeudamiento	%	36.15	48.30

Tabla 8: Análisis de las razones financieras

Comentarios:

- Liquidez general: por cada peso que la empresa debe, esta cuenta con \$4.83 de activos circulantes para respaldar sus obligaciones a corto plazo
- Liquidez inmediata: por cada peso que la empresa debe, cuenta con \$3.85 de activos más líquidos para respaldar sus obligaciones a corto plazo
- Margen de utilidad: por cada porcentaje de venta, el hotel obtiene alrededor del 85% de utilidades netas
- Razón de endeudamiento: del total del activo el 48.30% está siendo financiado mediante deudas.

Paso 4: Análisis de la posición estratégica de la instalación

El equipo de trabajo realiza una tormenta de ideas y analiza las encuestas, las entrevistas y los resultados del desempeño de cada proceso para determinar los factores (internos y externos) que influyen en la organización.

El resultado de la ponderación de la matriz para los factores internos (**Anexo 14**) es de 222 menor que 250, por lo que predominan las debilidades sobre las fortalezas; y el de los factores externos (**Anexo 15**) es de 293 > 250, por lo que predominan las oportunidades sobre las amenazas.

Se observa que desde el punto de vista interno el hotel se encuentra en una posición desventajosa al predominar las debilidades, no siendo así desde el punto de vista externo, el cual se encuentra de forma favorable al predominar las oportunidades. A partir de los resultados obtenidos de las matrices, el hotel

se encuentra en el cuadrante III de la matriz DAFO (**Anexo 16**), por lo que se deben trazar estrategias de adaptación (**Anexo 17**), es decir minimizar las debilidades al máximo para maximizar las oportunidades.

Fase 3: Implantación parcial

Etapas para determinar el número de trabajadores necesarios

Etapas 1: Estudio de los procesos integrales de la instalación

Paso 1: Identificar los procesos del hotel

A través de una tormenta de ideas se definieron los procesos generales que se llevan a cabo en el hotel para su identificación y caracterización. Estos procesos y subprocesos, por la documentación revisada y el análisis del mapa de proceso, se encuentran adecuadamente definidos según el objeto social.

Procesos de Dirección: la Dirección es el máximo responsable de establecer la política y objetivos de la calidad del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) y proveer al hotel de estructuras y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con el fin de lograr la mejora continua y sostener e incrementar la satisfacción de los clientes.

Procesos de calidad: el hotel Playa Pesquero tiene establecido, documentado e implantado un SGC de acuerdo con la NC ISO 9001:2008, donde se encuentran identificados los procesos y actividades como: responsabilidad de la dirección, realización del producto y medición análisis y mejoras.

Procesos recursos humanos: se encarga de determinar las necesidades de formación y capacitación del personal, se determina por la aplicación a cada trabajador contratado de un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), las cuales tributan al Plan de Capacitación Anual.

Procesos de alojamiento: procesos mediante los cuales el hotel recibe y despide a los clientes, mantiene la limpieza y preparación de todo el hotel, además de establecer un centro de información permanente durante la estancia del cliente.

Procesos gastronómicos: procesos a través de los cuales se le ofrece al cliente alimentación y bebidas, en la realización de sus servicios intervienen tres áreas claves: cocina, restaurantes y bares.

Procesos de animación: Procesos que brindan al cliente la oportunidad de disfrutar las ofertas recreativas de la instalación.

Procesos de mantenimiento: procesos a través de los cuales se logra reparar y mantener en buen estado la planta hotelera y sus medios de trabajo.

Procesos de suministros: procesos mediante los cuales se realiza el aprovisionamiento de todos los suministros necesarios para prestar el servicio, así como de de sus actividades de apoyo.

Procesos de seguridad: procesos que garantizan la protección de los clientes y del hotel.

Paso 2: Confeccionar el mapa de procesos

El mapa de proceso definido por la organización (**Anexo 18**) no establece las relaciones entre todos sus procesos. No tiene identificado la clasificación de estos procesos y no tiene descrito todos los procesos de apoyo o soporte. El grupo de trabajo propone uno nuevo para la representación de los procesos del hotel que incluya los elementos antes dichos.

Una vez confeccionado el mapa de procesos (**Anexo 19**) se logró establecer las relaciones entre todos los procesos que se desarrollan en la instalación, visualizando aquellos que constituyen soporte, pues contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización al aportarles los recursos necesarios; y los procesos de dirección, los cuales determinan las políticas y despliegan los objetivos en la organización. El mapa de procesos favorece la gestión por procesos pues ofrece un enfoque sistémico de la organización.

Paso 3: Despliegue de los procesos

El equipo de trabajo le confiere prioridad a los procesos de Gastronomía (subproceso: restaurante El Ranchón) y Animación por el alto índice que representa en la satisfacción del cliente, por ser procesos claves y por ser los más representativos en el disfrute y recreación durante la estancia del cliente en el hotel. Para la implantación parcial del procedimiento propuesto se despliega dichos procesos para mayor comprensión.

Proceso: Gastronomía

Subproceso: restaurante El Ranchón

El proceso integral de Gastronomía está conformado por subprocesos tales como: Cocina, Bares y Restaurantes a la carta o buffet. La investigación está enfocada principalmente en el subproceso: restaurante a la carta El Ranchón, puesto que los problemas antes constatados están presentes en esta unidad y

además porque de todos los restaurantes, exhibe el mayor índice de insatisfacción en el período objeto de estudio.

Del subproceso se expone la ficha de proceso, una breve descripción y el diagrama de flujo del restaurante El Ranchón (**Anexo 20**), para conocer en detalle todas las actividades que se realizan para ofertar el servicio en dicho subproceso.

Ficha de proceso	
Nombre del proceso: Proceso Integral de Gastronomía, subproceso: restaurante El Ranchón	Objetivo: Satisfacer las necesidades y expectativas de alimentación y bebidas de los clientes
Entradas: Suministros, información, clientes con expectativas de alimentación	Salidas: Cliente con cierto grado de satisfacción
Responsable: Dpto. A+B	Clasificación: Clave

Tabla 9: Ficha de proceso del restaurante El Ranchón

Breve descripción del restaurante El Ranchón

El restaurante El Ranchón es uno de los más grandes del hotel, constituye un atractivo para los clientes por su comida, así como por la vista al mar que proporciona una agradable y placentera estancia. También tiene la particularidad de ser el escenario para realizar presentaciones de grupos que ofrecen música cubana. Cuenta con un personal caracterizado por su amabilidad, carisma y competencia profesional, los cuales cumplen con los requisitos de idoneidad requeridos para el cargo que desempeñan. El restaurante posee actualmente 46 mesas, divididas en dos áreas con capacidad para 180 comensales (**Anexo 21**), abre sus puertas a los clientes en el almuerzo de 12:00 - 14:30 horas y para la comida de 18:00 – 22:00 horas, sin embargo, este último servicio no cuenta con la popularidad y la demanda con que se desarrolla el almuerzo, debido principalmente a la lejanía de las habitaciones.

Proceso: Animación

El proceso de Animación tiene una estructura (**Anexo 22**) definida por el Jefe de Animación al que se les subordinan los puestos de: Técnico B en

actividades deportivas, Operador de audio y luces, Vestuarista y Animador Turístico (Brigada de playa, Brigada de piscina y Brigada de animación infantil). Tiene como objetivo gestionar las actividades de recreación y entretenimiento en el hotel, principalmente actividades diurnas, espectáculos nocturnos, atención a niños y adolescentes.

Se presenta a continuación la ficha del proceso de Animación. Los diagramas de flujo de cada proceso se mostraran en el cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios para la mejor comprensión de las actividades.

Ficha de proceso	
Nombre del proceso: Proceso Integral de Animación	Objetivo: Satisfacer las necesidades y expectativas de recreación y esparcimiento de los clientes
Entradas: Materiales y medios, información, clientes con expectativas de recreación	Salidas: Cliente con cierto grado de satisfacción
Responsable: Dpto. Animación	Clasificación: Clave

Tabla 10: Ficha de proceso de Animación

Etapa 2: Cálculo del número de trabajadores

Proceso: Gastronomía

Subproceso: Restaurante El Ranchón

Puesto de trabajo: dependiente

Para confirmar el problema principal se realiza un estudio de tiempos de trabajo en el restaurante El Ranchón en el horario de almuerzo. El equipo de trabajo decidió efectuar el estudio en el horario de almuerzo, puesto que es el turno de mayor afluencia de clientes en el día por los resultados históricos de arribos a la unidad. Se determinará la norma de servicio de los dependientes en esta unidad, para ello se aplicó el cronometraje a las operaciones de un dependiente, con habilidad e intensidad promedio, para atender una mesa. Los análisis se desarrollan para un NC: 95% y una S: $\pm 5\%$.

1. Método de trabajo

El restaurante brinda servicio de almuerzo de 12:00 - 14:30 horas, pero dada la

posibilidad de que los clientes arriben a la hora de cierre se extiende el servicio hasta las 15:00 horas para un tiempo de prestación del servicio de 180 minutos. Este horario es el de mayor carga por encontrarse el restaurante cerca de la playa y por ser un atractivo para los clientes se hace necesario el apoyo de otros dependientes para la realización del servicio. La plantilla fija del restaurante posee una plaza de capitán de salón, un cantinero y dos dependientes. Primeramente los trabajadores que son plantilla fija del restaurante realizan los preparativos para comenzar el servicio desde las 11:00 - 11:45 horas antes de comenzar el almuerzo y 15 minutos de descanso y necesidades personales.

2. Cálculo de la fuerza laboral necesaria

2.1. Cálculo para el horario preparativo antes del almuerzo (11:00-11:45 horas)

Se comprueba el AJL de cada uno de los trabajadores en este horario (**Anexo 23**), a través del MOI, el cual arroja los resultados siguientes:

Cargo	Tiempos normables	Tiempos no normables	AJL
Capitán de salón	40.27 min	4.72 min	89.50 %
Cantinero	35.01 min	9.99 min	77.80%
Dependiente 1	41.85 min	3.15 min	93.00%
Dependiente 2	40.73 min	4.28 min	90.50%

Tabla 11: Datos del MOI

Se determina si el número de trabajadores que desempeñan estos cargos son los necesarios para cumplir con las actividades preparativas antes de comenzar el servicio de almuerzo. En el caso del capitán de salón y el cantinero se comprueba que su aprovechamiento de la jornada laboral es de un 89,50% y 77,80% respectivamente. El capitán es el encargado de dirigir, controlar y organizar el servicio para que no haya irregularidades; el cantinero es el que atiende a los clientes que se acercan a la barra para solicitar una bebida en ese horario, sin embargo por las condiciones técnico – organizativas no es posible más de un cantinero en este local debido principalmente por las dimensiones y las condiciones para prestar el servicio. Por tanto el equipo de trabajo decide que ambos pueden continuar desempeñando las tareas relacionadas con sus cargos por ellos mismos.

Para determinar la cantidad de dependientes es necesaria la aplicación de la autofotografía a cada una en su área (**Anexo 24**), para conocer las actividades que realizan y su duración en este horario. Por tanto se procede a la comprobación del balance de la carga y la capacidad de ambas dependientes.

Dependientes	Carga	Capacidad	Q/C	Decisión
Dependiente 1	40min/día	45 min/día	0.89	1 dependiente
Dependiente 2	37 min/día	45 min/día	0.82	1 dependiente

Tabla 12: Resultados del balance para la plantilla fija

Los resultados mostraron que basta con un solo dependiente por área para realizar estas actividades antes de comenzar el almuerzo y a la vez se comprueba que no es posible que solo una pueda con toda la carga total.

2.2. Cálculo de los dependientes necesarios en el horario de almuerzo

Para determinar la cantidad de dependientes necesarios se analizará el horario comprendido entre las 12:00 y las 15:00 horas, que corresponden al horario de prestación del servicio de almuerzo. Este momento del día se considera como el de mayor carga de trabajo por las causas antes mencionadas, por lo que se necesita del apoyo de otros dependientes.

Para determinar la NS se utilizarán las expresiones matemáticas expuestas en el Capítulo I, por tanto se realiza el cronometraje a las distintas operaciones que realiza un dependiente por mesa y al tiempo total que demora el cliente en una mesa desde que arriba hasta que se marcha (**Anexo 25**), como se muestra a continuación:

Operaciones por mesa	Tiempo (segundos)
1. Sirve el agua, entrega el menú, anota bebida	40.42
2. Sirve bebida y anota la comanda	68.88
3. Sirve la comanda	50.17
4. Rellena las copas	13.23
5. Anota el postre y retira los platos	33.58
6. Sirve el postre	34.62
7. Despide y retira el servicio	179.04
8. Remonta la mesa	139.65
Total (TTR/mesa)	559.59

Tabla 13: Resultado de los cronometrajes al dependiente

El cronometraje de las operaciones indica que el tiempo de trabajo

reglamentado (TTR) es de 559.59 segundos/mesa, o sea, 9.33 minutos/mesa aproximadamente.

Tiempo	Tiempo (minutos)
Tiempo de estancia en la mesa (Cr)	56.92

Tabla 14: Tiempo de estancia del cliente en la mesa

El tiempo que demora un cliente o varios clientes en la mesa (Cr) como promedio es de 56.92 minutos.

Al aplicar la expresión matemática (1), la NS se redondea a 6 mesas por dependiente. En interés de la investigación es más factible redondear por defecto (6 mesas/dependiente), pues se tienen mejores resultados en la calidad del servicio ofertado, no se tuviera al dependiente esforzándose más de lo que puede y además cumpliría con el AJL.

La determinación de dependientes se realiza a cada área de servicio del restaurante. Para ello se analizará la cantidad de mesas a atender, para ello se utilizarán las expresiones (2, 3 y 4) y se obtiene que:

Áreas	NS	QT	Cu	QT / Cu	Decisión
Área 1 (24 mesas)	6	76	19	4	4
Área 2 (22 mesas)	6	68	19	3.59	4

Tabla 15: Resultado de la cantidad de dependientes por área

Se decide la utilización de cuatro dependientes por cada área, o sea, se necesita del apoyo de seis dependientes para desarrollar el almuerzo con un nivel de servicio mayor y más eficiente para un hotel de esta categoría.

Proceso: Animación

Para la determinación de la cantidad de trabajadores en el Departamento de Animación se aplicará la autofotografía a todos los puestos de trabajo definidos en la estructura. Con excepción del jefe de departamento, puesto que la misión a desempeñar descrita en el perfil de cargo por competencia puede cumplirla sin ningún problema, según el equipo de trabajo. Se conoce que la jornada laboral (JL) es de 8 horas (9:15 - 17:15), de los cuales 30 min son de TDNP y se laboran 26 días al mes.

La autofotografía recoge en el modelo, diseñado por el equipo de trabajo, las actividades que realizan, la frecuencia en que se realizan estas, la duración y la carga total de los trabajadores.

1. Aplicación de la autofotografía a los trabajadores

Las actividades a desarrollar se relacionan por el trabajador en la autofotografía **(Anexo 26)** y se describen también por el diagrama de flujo de cada proceso **(Anexo 27)**.

2. Cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios

Se determinará a partir de balancear la carga y la capacidad para cada puesto de trabajo la plantilla necesaria en este proceso.

Puesto de trabajo	UM	Q	C	Q/C	Decisión
Operador de audio y luces	h/d	2.75	7.5	0.37	1
Técnico B actividades deportivas	h/d	4.42	7.5	0.59	1
Vestuarista	h/d	4.5	7.5	0.6	1
Animador Mini-Baby Club	h/mes	170.67	195	0.88	1 x club
Animador turístico (B. playa)	h/d	8.75	7.5	1.17	2
Animador turístico (B. piscina)	h/d	9.08	7.5	1.21	2

Tabla 16: Resultados del balance de la carga y la capacidad para Animación

El departamento de Animación debe poseer una plantilla compuesta por un operador de audio, un técnico B en actividades deportivas, un vestuarista, dos animadores en la playa, dos en la piscina y dos animadoras infantiles en el turno de 9:15 – 17:15 horas. Es válido aclarar que en el caso de la atención a los infantiles se escogen dos animadoras para este servicio, puesto que los clubs se fusionan en este turno y se realizan las mismas actividades, además el hotel tiene definido una norma internacional la cual sugiere que se debe poseer un animador por cada cinco niños. Sin embargo, no se aplica esta norma debido a la alta demanda fluctuante y el poco personal para desarrollar la actividad.

Etapa 3: Conformación de la plantilla

Para la conformación de la plantilla se tuvo en cuenta los cargos existentes, la plantilla que ocupa esos cargos, la plantilla calculada y las necesidades. Se detallará por proceso los cálculos realizados y las necesidades determinadas.

Distribución de la plantilla para el restaurante El Ranchón:

Cargos existentes	Plantilla existente	Plantilla determinada	Déficit
Capitán de salón	1	1	-

Cantinerero	1	1	-
Dependientes fijos	2	2	-
Dependientes de apoyo	4	6	2
Plantilla Total	8	10	2

Tabla 17: Distribución de la plantilla (El Ranchón)

Para ofertar y exhibir un servicio acorde con los objetivos trazados y la categoría que exhibe el hotel Playa Pesquero (cinco estrellas), es necesario el apoyo de seis dependientes en el restaurante El Ranchón en temporada alta, además de la plantilla fija que labora en este turno.

Distribución de la plantilla para el proceso de Animación:

Cargos existentes	Plantilla existente	Plantilla determinada	Exceso
Jefe de animación	1	1	-
Operador de audio y luces	2	1	1
Técnico B actividades deportivas	2	1	1
Vestuarista	1	1	-
Animador turístico (Mini-Baby Club)	2	2	-
Animador turístico (B. playa)	2	2	-
Animador turístico (B. piscina)	2	2	-
Plantilla Total	12	10	2

Tabla 18: Distribución de la plantilla (Animación)

La plantilla final estará conformada según se mostró en la tabla 18, por lo que existe un exceso de personal en el departamento; sin embargo, pueden ser útiles en el apoyo a otros subprocesos y ser movidos para garantizar una mejor división y cooperación del trabajo y aumentar la calidad del servicio. Vale recordar que se repiten las quejas e insatisfacciones por parte de los clientes, la causa principal radica en el programa de actividades que se encuentra limitado. Cabe decir la posibilidad de ampliar o insertar otras actividades para garantizar la satisfacción y mejorar las expectativas del cliente.

Etapas 4: Proyección de las soluciones

Posibles soluciones:

- Adoptar un nuevo estilo de dirección en el que se manifieste mayor comunicación y confianza entre los cuadros y los trabajadores

- Rectificar el mapa de procesos que presenta la instalación para una mayor comprensión
- Controlar y exigir la disciplina en la jornada laboral para evitar las pérdidas de tiempo por indisciplinas en el servicio
- Disponer de tres dependientes de apoyo en cada área del restaurante El Ranchón en temporada alta
- Ofertar más variedad gastronómica en el menú para el almuerzo
- Promocionar y ampliar las actividades recreativas y deportivas en la playa y piscina
- Reestructurar la plantilla del departamento de Animación, teniendo en cuenta la división y cooperación del trabajo
- Registrar la entrada de niños a los clubs infantiles y con ese historial determinar la necesidad de apoyo al proceso de animación infantil, en caso de insuficiencia de personal
- Mejorar las condiciones de las instalaciones deportivas

Para la implantación de las soluciones propuestas y contar con un dispositivo para la gestión y control de las mismas, se propone un plan de acción (**Anexo 28**) a seguir por el hotel.

Fase 4: Control y ajustes

Etapa 1: Establecer un observatorio

La aplicación de esta fase será responsabilidad de la organización. Es necesario observar y controlar el comportamiento de los indicadores y algunos factores que puedan incidir en la dimensión de la plantilla. Si cambiaran las condiciones técnicas organizativas habrá que realizar un nuevo estudio en aquellos procesos donde ocurrieron los cambios, favoreciendo la retroalimentación y la mejora continua del desempeño organizacional.

Debemos tener en cuenta siempre que un cliente complacido se lo comunica a cinco personas y un cliente insatisfecho y mal humorado se lo comunica a 20 personas. En ocasiones vende más un buen trato y una sonrisa que unas magnificas instalaciones.

Valoración económico - social

La repercusión económica en el hotel Playa Pesquero, además del ahorro que representa por concepto de contratación de consultores externos, estará reflejada en el incremento de la calidad del servicio, en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes y el bienestar de los trabajadores. Si se aplica el plan de acción propuesto se incurre en gastos de salario por contratación, en compras de insumos, en la impresión de las actividades recreativas y en el mantenimiento y reparación de las instalaciones deportivas, por tanto es difícil constatar la cuantía precisa del gasto total. No obstante, si consideramos la contratación y la cancelación de contrato del personal implicado en los estudios se tendrá un gasto de \$ 1787.50 mensual por concepto de salario. Pero garantiza un cliente con un alto grado de satisfacción de sus expectativas y necesidades, una atractiva estancia en el hotel que favorece su prestigio internacional, la calidad de sus servicios, la preparación del personal y la reputación de la organización. Traduciéndose en más utilidades y mayor rentabilidad de la organización a mediano y largo plazo si se extiende el estudio a todas las áreas de los procesos claves del hotel.

La investigación desde el punto de vista social ofrece a la organización un procedimiento para el cálculo de la plantilla, además permitirá a los trabajadores el logro de una estabilidad laboral al tener el hotel la cantidad necesaria en cada puesto de trabajo y favorecerá la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes. A la vez da cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, específicamente los lineamientos 255, 256, 257 y 265 de la Política para el Turismo.

Conclusiones generales

Luego de realizar la investigación se puede concluir que:

1. La revisión y la consulta de la temática permitió valorar la importancia de la planeación de capital humano como un proceso decisivo para el hotel
2. Se diagnosticó el estado actual del sistema y de la planeación de capital humano, que corroboró deficiencias en los procesos claves y abre oportunidades para su perfeccionamiento
3. Se consultó varios procedimientos para la planeación de capital humano y se aplicó en la investigación el propuesto por Nieves Julbe y Rigol Madrazo (2004), al cual se le realizaron algunas adecuaciones para mayor comprensión
4. Se comprobó que la entidad no aplica ningún procedimiento para la determinación de la cantidad de trabajadores necesarios, sino que lo realizan por los resultados históricos y contrataciones de períodos anteriores
5. La aplicación parcial del procedimiento propuesto, demostró la necesidad de incrementar el personal de servicio a seis dependientes en el restaurante El Ranchón, del hotel Playa Pesquero en temporada alta. Además de disponer de personal de apoyo para garantizar los servicios de animación y recreación, principalmente en el Mini – Baby Club
6. Debido a la inexperiencias de los cuadros, no se aplican correctamente las normas en aquellos puestos de trabajo donde la demanda es muy variable en el tiempo
7. Es necesario ampliar el programa de actividades para la recreación y disfrute que despliega el Departamento de Animación
8. La utilización de este procedimiento permitió detectar los factores que impiden el crecimiento de la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización, por lo que la aplicación integral mejorará drásticamente las salidas del sistema.

Recomendaciones

1. Poner a disposición de la dirección del hotel los resultados alcanzados en esta investigación, para su análisis y aplicación en los procesos claves
2. Aplicar el plan de medidas propuesto de la investigación, que contribuirá de forma positiva a aumentar la eficiencia y eficacia del servicio
3. Continuar con los estudios de la organización del trabajo y la planeación de capital humano en todas sus aristas, para tener una idea más acertada de la situación del hotel en los servicios
4. Extender el alcance de la aplicación del procedimiento para obtener los resultados esperados en el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes. Para así lograr una retroalimentación de cada una de sus etapas permitiendo la mejora continua.

Bibliografía

1. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com/>. [Consultado el 1 marzo de 2015].
2. Alles M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Garnica.
3. Ávila, L. V. (2013). *Aplicación parcial de un procedimiento para determinar la necesidad de personal en el restaurante Caletones del hotel Playa Pesquero*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial. Ed. UHO, Holguín.
4. Ayala Castro, H. (2003). "Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional". Universidad de La Habana, Cuba.
5. Beer, M. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Ed. Ministerio del Trabajo.
6. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
7. Cedeño, N., Real, F. y Martínez, C. (2008). *Consideraciones sobre la planificación de recursos humanos en hoteles "Todo incluido". Caso del Complejo Sol Meliá Cayo Santa María. (Informe final de investigación terminada)*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. (CETUR). Santa Clara.
8. Cisneros Rodríguez, L. y Varona López, E. (1993). *Valoración de la Imagen del hotel Pernik por los trabajadores de dicha instalación turística*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Economía. Ed. UHO, Holguín.
9. Conde Pérez, E. M. (2003). *Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
10. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2da. Edición). La Habana: Ed. Academia.
11. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial: Félix Varela y Academia.

12. Chase, R. y otros, (2000). Administración de operaciones. (8va edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Santa Fe de Bogotá, D.C, Colombia.
13. Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos (5ta. Ed.). Bogotá: Ed. Mc´Graw-Hill.
14. 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. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial.
15. De Miguel Guzmán, M. y otros (2004). *Tecnología para la planeación de Recursos Humanos en instalaciones hoteleras*. Ponencia presentada en el IV Taller Territorial sobre investigaciones científicas en el campo de la GRH en el turismo TOUREMPLEO.
16. De Miguel Guzmán, M. y Pérez Campdesuñer, R. (2001). *Diseño e implementación de una tecnología para la Planeación de Recursos Humanos en Entidades Turísticas*. Ponencia presentada en el VII encuentro provincial de gestión tecnológica. Holguín. Cuba.
17. De Miguel Guzmán, M. y Velázquez Zaldívar, R. (1998). *La Planeación de Recursos Humanos. Actividad básica de los sistemas contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos*. Resúmenes al Primer Encuentro sobre Gestión de Recursos Humanos. Ciudad Habana. Cuba
18. Gámez Díaz, J. (2003). *La Gestión por procesos: Vinculación con la Gestión de la Calidad a través de una metodología de mejora continua*. Aplicaciones en el Hotel Sol Sirenas - Coral Resort.
19. García Buades, E. (2001). “Calidad del servicio en hoteles de sol y playa”. Editorial Síntesis. Madrid, España.
20. García Tenorio, J. (2004). Fundamentos de Dirección y Gestión De Recursos Humanos (1ra. Ed.). Madrid: Ed. Thomson.
21. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios
22. Hidalgo Castro, C. (1996). *Valoración de la Imagen del Hotel "El Bosque" por sus trabajadores*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Economía. Ed. UHO. Holguín. Hispanoamericana S.A. México.

23. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". Rev. Capital Humano. España, No. 119
24. Leyva Rodríguez, M. (2000). *Metodología para la Gestión Logística en Instalaciones Hoteleras*. Tesis Presentada en Opción al Grado Académico de Máster en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
25. Marrero Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
26. Martínez, C. y Ruiz, D. (2010). "Sistema de gestión de capital humano para entidades de alojamiento turístico en Cuba". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/>. [Consultado el 22 de febrero de 2015].
27. Morales Cartaya, A. (2007). *Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de La Habana. Departamento de Ingeniería Industrial.
28. NC ISO 9001: 2008. "Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos". La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC)
29. Nieves Julbe, A, F. (2008). "MEDTRAB. Una herramienta para la organización del trabajo". Revista Contribución a las Ciencias Sociales.
30. Nieves Julbe, A. F y Rigol Madrazo (2004). *Propuesta Metodológica para la determinación del número de trabajadores necesarios en Instalaciones Hoteleras*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial.
31. Nieves Julbe, A. (2002). *Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras*. Tesis para optar por el Título de Máster, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba

32. Nieves Julbe, Any Flor. (2000). *Propuesta de un Sistema de Cálculo Estadístico para Calcular el Número de Trabajadores: Su Aplicación en la Industria Turística*. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
33. Noda Hernández, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
34. Norma Cubana 3000:2007. Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
35. Norma Cubana 3001:2007. Sistema integrado de gestión capital humano-Requisitos. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
36. Norma Cubana 3002:2007. Sistema integrado de gestión capital humano-Implementación. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
37. Pereda, S. (1995). *Los puestos de trabajo en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos*. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
38. Pérez Campdesuñer. R. (2005). *Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral*. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín. Cuba.
39. Planeación de los Recursos Humanos. <http://www.southlink.com.ar/vap/planeacion.htm>, [Consultado el 15 de enero de 2015].
40. Ramírez, Y. H. (2011). *Tecnología para la implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano en el Hotel Playa Pesquero*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial. Ed. UHO, Holguín.
41. Recio Figueras, E. M. (1980). La planificación de los Recursos Humanos en la empresa. Madrid. Editorial: Hispano Europea.
42. Resolución No. 36 “Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargo”. (2010). MTSS. Cuba.
43. Resolución No. 38 “Normas de trabajo e indicaciones para el cálculo de la fuerza de trabajo a aplicar en la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.” (2010). Cuba.

44. Robbins, Stephen P. (2001). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Séptima edición
45. Ruiz-Olalla Corcuera, M.C. (2002). “Gestión de la calidad en el servicio a través de indicadores externos”. España
46. Sánchez Augier, L. (2003). *Procedimiento para la planeación de los recursos humanos en entidades de servicios*. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba
47. Sánchez Rodríguez, A. (2003). *Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias*. Tesis para optar por el Título de Máster, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
48. Schroeder R. (1992). Administración de Operaciones 3 Edición. Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
49. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”.
50. Stoner, J. A. F. (1996) Administración. 5ta Edición. Ediciones Prentice - Hall.
51. Tamayo García, Y. (2008). *Determinación de las necesidades de personal en las áreas de Restaurante y Bar-Piscina de Villa El Bosque*. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba.
52. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.

Anexos

Anexo 1: Análisis estratégico (DAFO)

Procedimiento para el análisis de los factores internos (MEFI)

1. Identificar los factores internos claves, entre 5 y 20.
2. El grupo de trabajo en consenso pondera los factores seleccionados teniendo en cuenta la proporción según la importancia (la puntuación puede ser de 0 a 1 o de 0 a 100 puntos).
3. Clasificar los factores.
 - a. Una fortaleza alta clasificación 4.
 - b. Una fortaleza baja clasificación 3.
 - c. Una debilidad alta clasificación 1.
 - d. Una debilidad baja clasificación 2.
4. Multiplicar la ponderación asignada por la clasificación para obtener un resultado ponderado.
5. La sumatoria de ese producto se clasifica de la siguiente forma:
 - a. Mayor que 250 o 2,5 en el sistema predominan las fortalezas.
 - b. Menor que 250 o 2,5 en el sistema predominan las debilidades.

Procedimiento para el análisis de los factores externos (MEFE)

1. Identificar los factores externos claves.
2. El grupo de trabajo en consenso pondera los factores seleccionados teniendo en cuenta la proporción según la importancia (la puntuación puede ser de 0 a 1 o de 0 a 100 puntos).
3. Clasificar los factores.
 - a. Una oportunidad alta clasificación 4.
 - b. Una oportunidad baja clasificación 3.
 - c. Una amenaza alta clasificación 1.
 - d. Una amenaza baja clasificación 2.
4. Multiplicar la ponderación asignada por la clasificación para obtener un resultado ponderado.
5. La sumatoria de ese producto se clasifica de la siguiente forma:
 - a. Mayor que 250 o 2,5 en el sistema predominan las oportunidades.
 - b. Menor que 250 o 2,5 en el sistema predominan las amenazas.

Anexo 2: Simbología para la representación de los diagramas



OPERACIÓN: Son las principales fases del proceso, método o procedimiento. Significa la transformación física, química o biológica del objeto; o lo que es igual, el valor añadido al producto o servicio ofrecido. En términos del Just In Time es la actividad que debe predominar, pues las restantes resultan “desperdicios” o no de valor.



TRANSPORTE: Indica el movimiento de los materiales, equipos y trabajadores de un lugar a otro.



INSPECCIÓN: Indica que se verifica la calidad, cantidad o ambas.



DEMORA: Expresa la espera en el desarrollo de los hechos o actividades.



ALMACENAJE: Señala el depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se le recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.



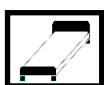
OPCIÓN: Para representar aquel paso del proceso en que existen posibilidades alternativas y la acción consiste en optar, definir, decidir, elegir en forma determinista o aleatoria, entre esas variantes.



SUBPROCESO: Representa una parte del proceso integral donde pueden ocurrir dos o más operaciones con el objetivo de crear un producto y/o servicio de valor para el cliente.



TRASLADO: Ocurre cuando una persona se mueve, traslada o desplaza de un lugar a otro, excepto cuando ese movimiento forma parte de una operación, inspección o demora. Este símbolo se adiciona teniendo en cuenta que las personas no se transportan, sino que se trasladan por sí solas.



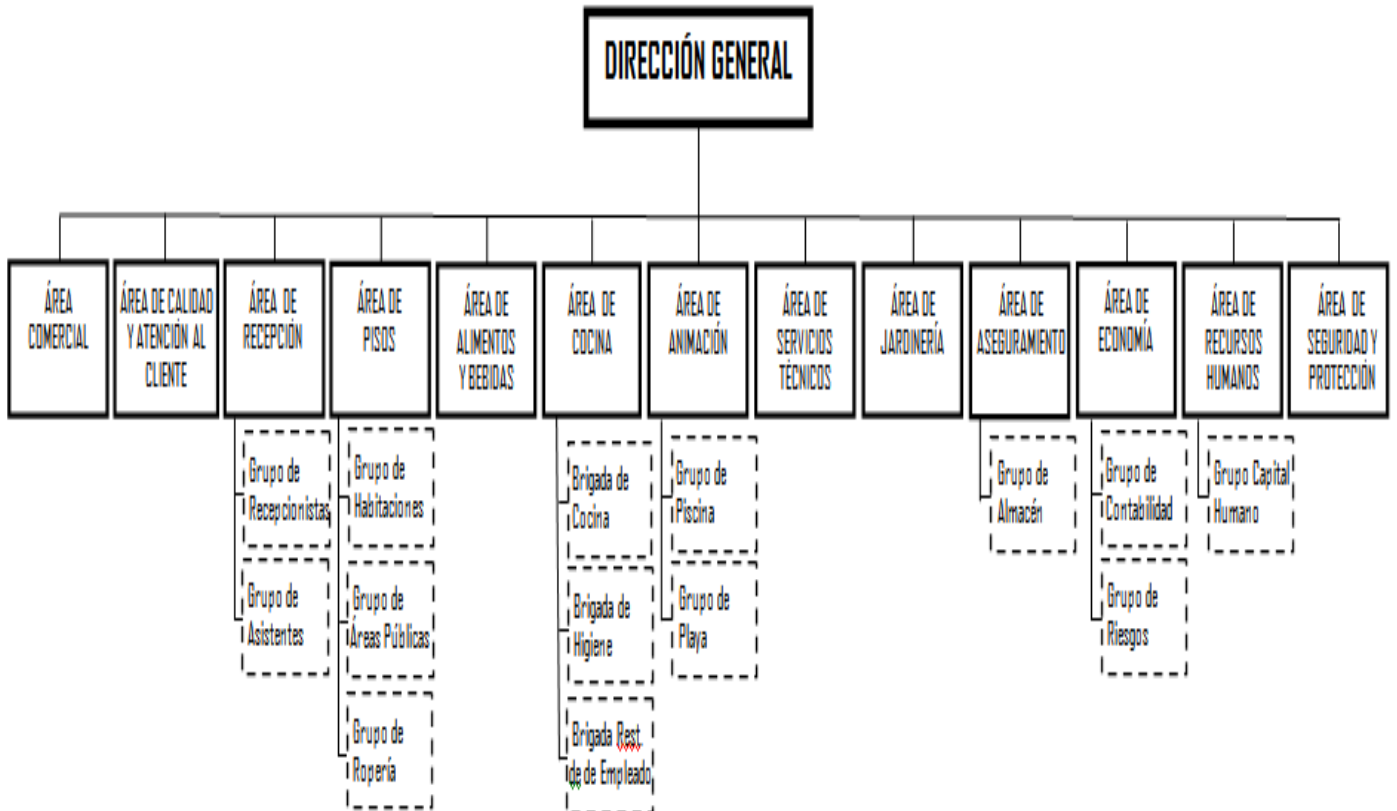
ESTANCIA: Ocurre cuando el cliente permanece en su habitación. Este símbolo se adiciona teniendo en cuenta que el concepto de almacenaje no se adapta a esta situación, pues es erróneo pensar que los clientes se almacenan.

Anexo 3: Logotipo y señalización del hotel Playa Pesquero



Anexo 4: Estructura organizativa del hotel Playa Pesquero

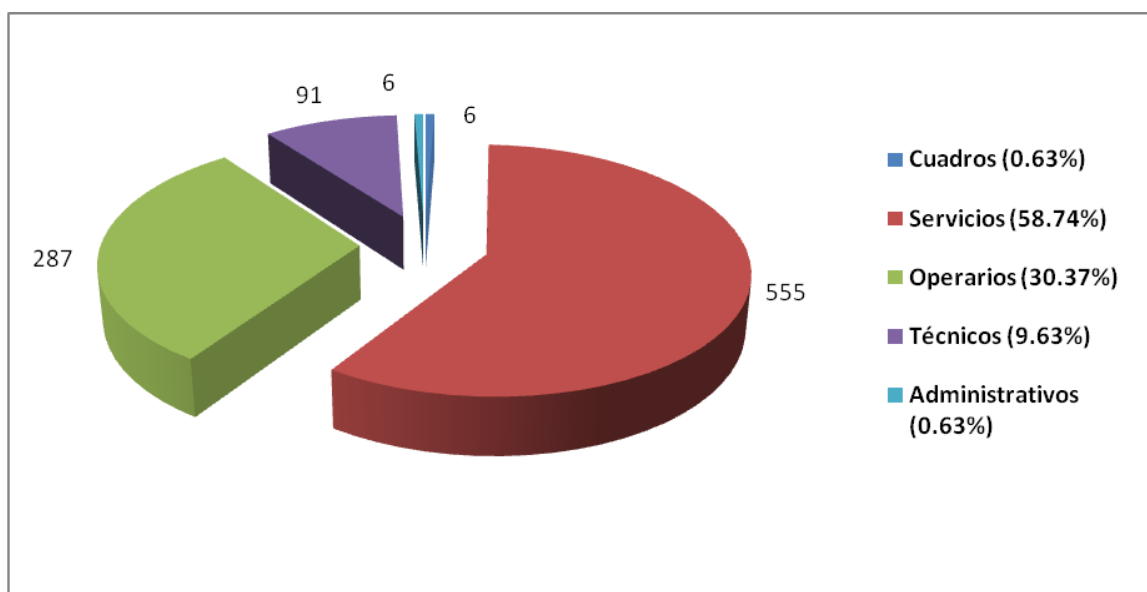
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL PLAYA PESQUERO



Anexo 5: Distribución por categoría ocupacional

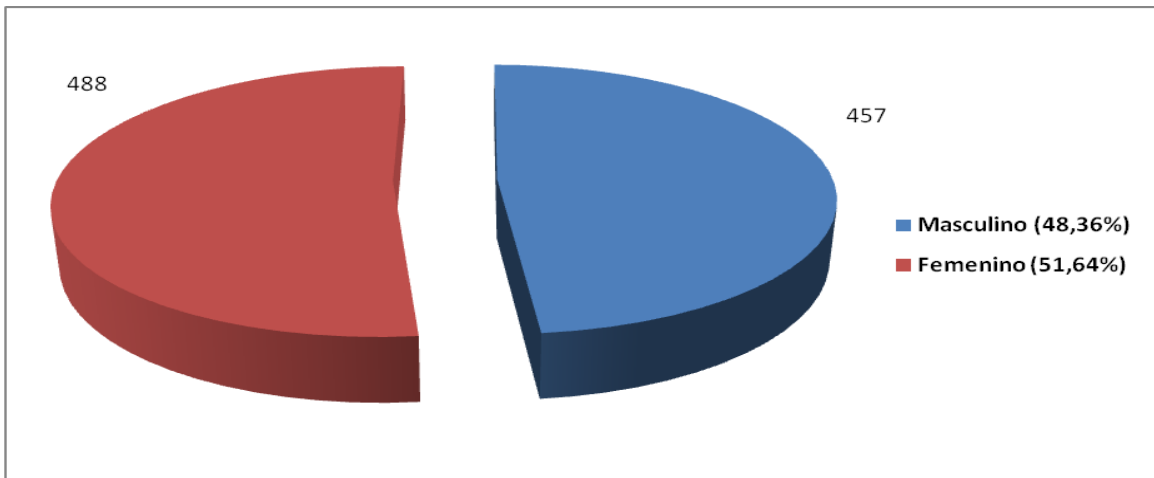
Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	%
Cuadros	7	6	0.63
Servicios	335	555	58.74
Operarios	195	287	30.37
Técnicos	69	91	9.63
Administrativos	7	6	0.63
Total	613	945	100

%: porcentaje que representa la plantilla cubierta de cada categoría ocupacional del total de trabajadores.

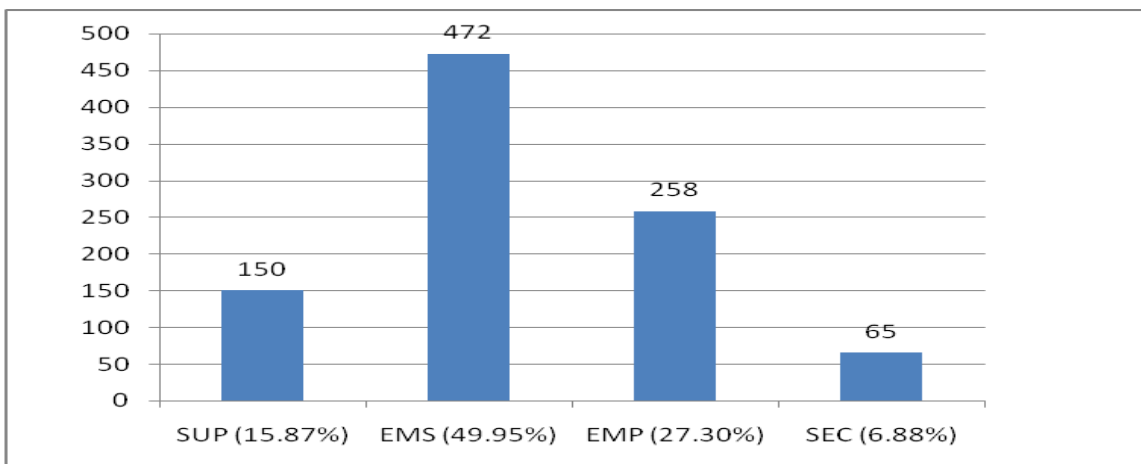


Anexo 6: Distribución por sexo, nivel educacional y militancia

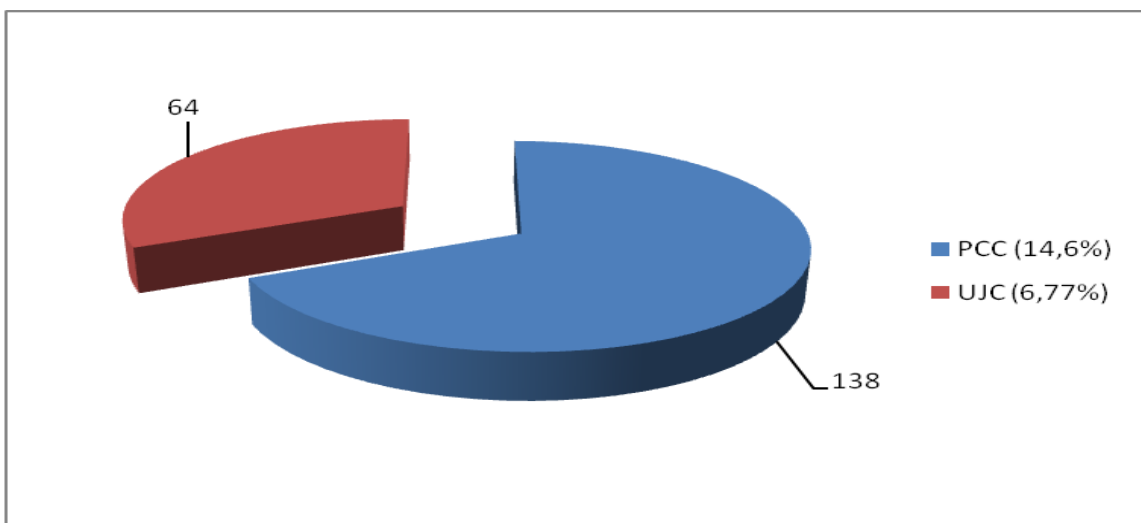
Distribución por sexo



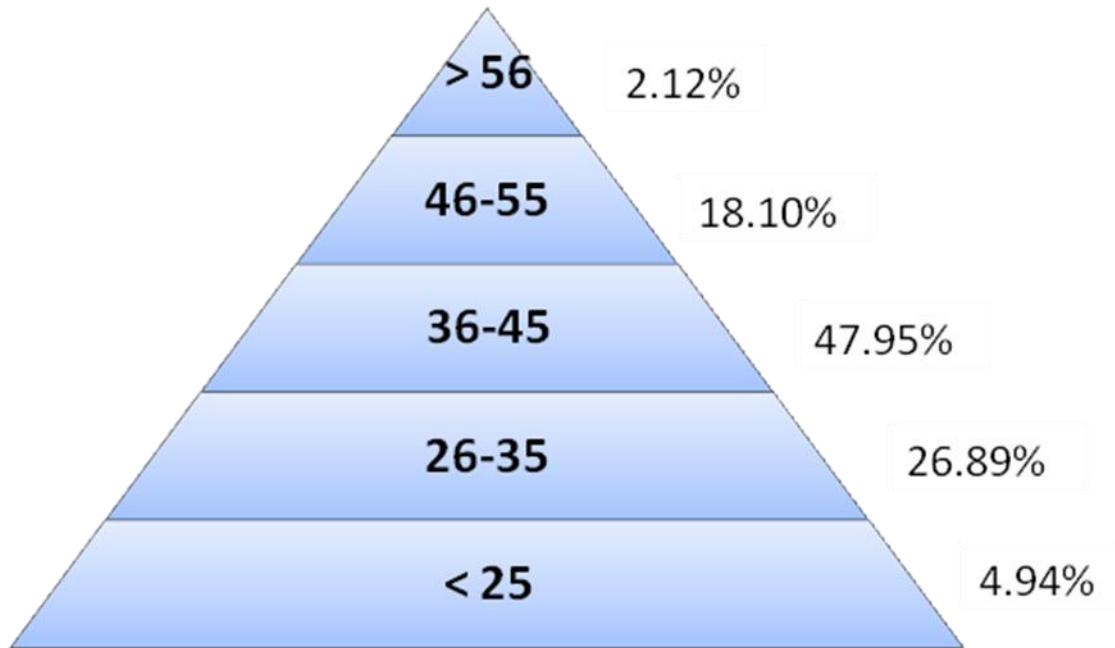
Distribución por nivel educacional



Distribución según la militancia a que pertenecen



Anexo 7: Pirámide de edades de la plantilla del hotel



Anexo 8: Cálculo de los indicadores e índices a analizar

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total plantilla}} \cdot 100 = \frac{842}{945} \cdot 100 = 89.1\%$$

$$\% \text{ Personal indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total plantilla}} \cdot 100 = \frac{103}{945} \cdot 100 = 10.9\%$$

$$\text{Índice personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} = \frac{842}{103} = 8.17$$

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos}}{\text{Plantilla total}} = \frac{6}{945} = 0.0063$$

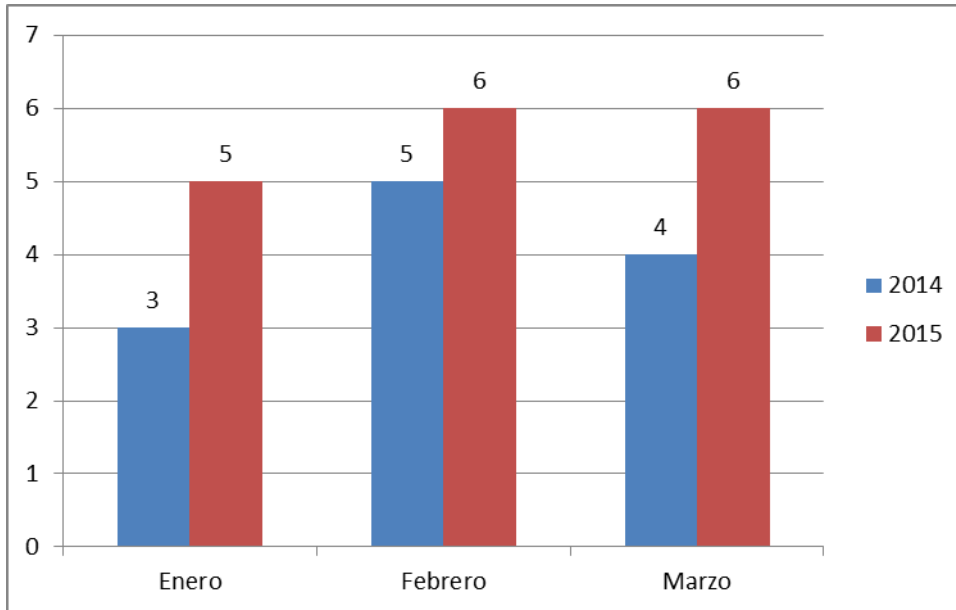
$$IFL = \frac{\text{Total de bajas en el periodo}}{\text{Plantilla total}} = \frac{17}{945} = 0.018$$

$$Pt_{2015} = \frac{\text{Valor de las utilidades del periodo}}{\text{Plantilla total}} = \frac{\$8918153.88}{945} = 9437.2 \$/t$$

$$Pt_{2014} = \frac{\text{Valor de las utilidades del periodo}}{\text{Plantilla total}} = \frac{\$13441938.77}{852} = 15776.92 \$/t$$

$$\Delta Pt = \frac{Pt_2 - Pt_1}{Pt_1} \cdot 100 = \frac{9437.2 - 15776.92}{15776.92} \cdot 100 = -40.18\%$$

Anexo 9: Comportamiento del índice de fluctuación laboral



Anexo 10: Encuesta de satisfacción laboral aplicada por el Departamento de Recursos Humanos

Área de trabajo: _____ **Categoría ocupacional:** Jefe__

Trabajador: __

Rango de edad: Menor que 30 años: ____ Entre 31 y 50 años: ____ Mayor que 51 años: ____

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada INDICADOR.

	INDICADOR	Muy Insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
1	Salario							
2	Funciones laborales que realizo							
3	Posibilidades de capacitación y superación personal							
4	Relaciones con mi jefe							
5	Posibilidad de participar en las decisiones del centro							
6	Relaciones con mis compañeros							
7	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo							
8	Sistema de estimulación moral							
9	Método de dirección de mi jefe inmediato							
10	Método de dirección de los jefes superiores							
11	Condiciones físicas de trabajo							

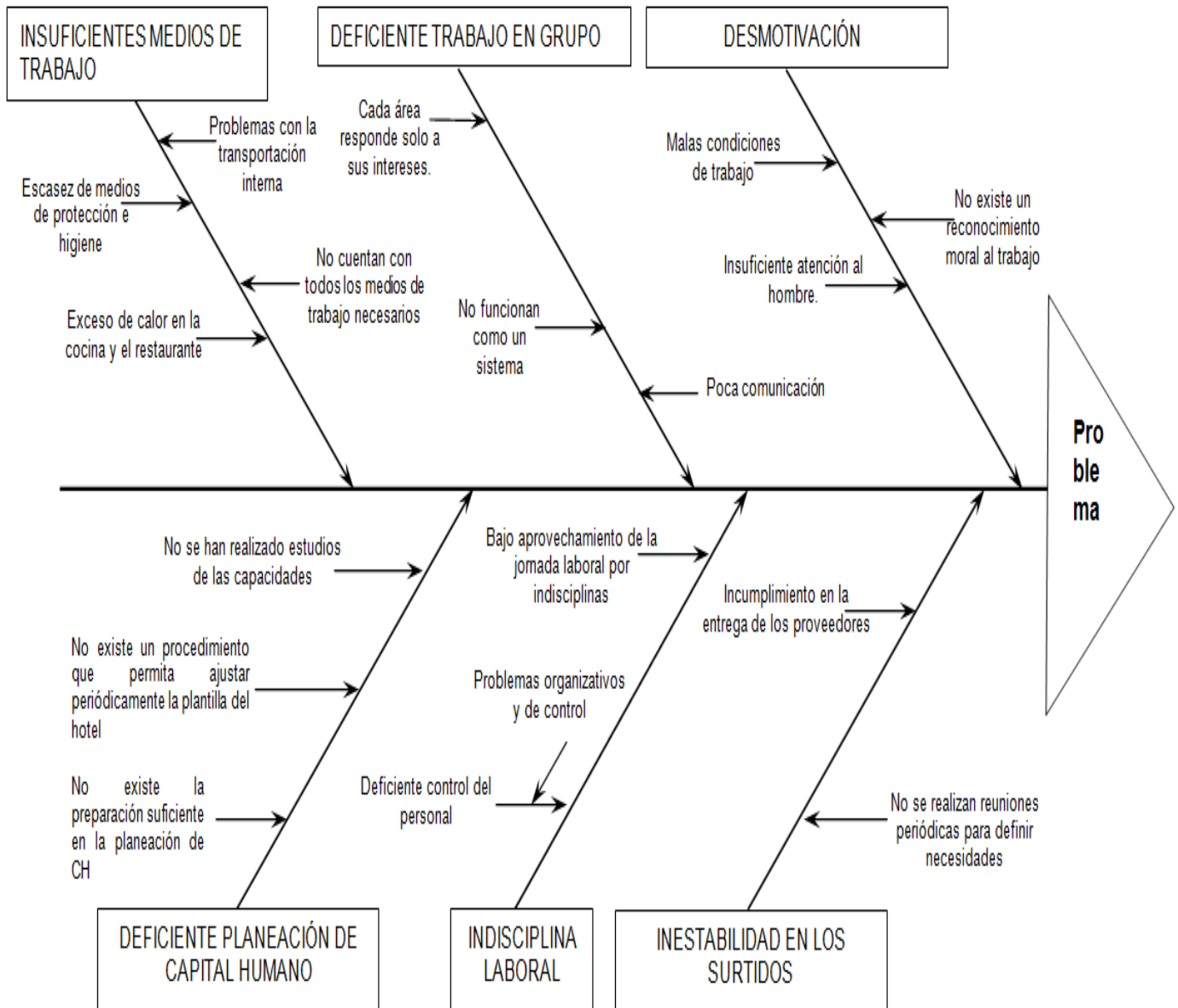
	INDICADOR	Muy Insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
12	Medidas de Seguridad e Higiene							
13	Cantidad de información que recibo							
14	Calidad de la información que recibo							
15	Sistema de estimulación material							
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información							

II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo

Sí__ **Es indiferente**__ **No**__

¿Por qué?

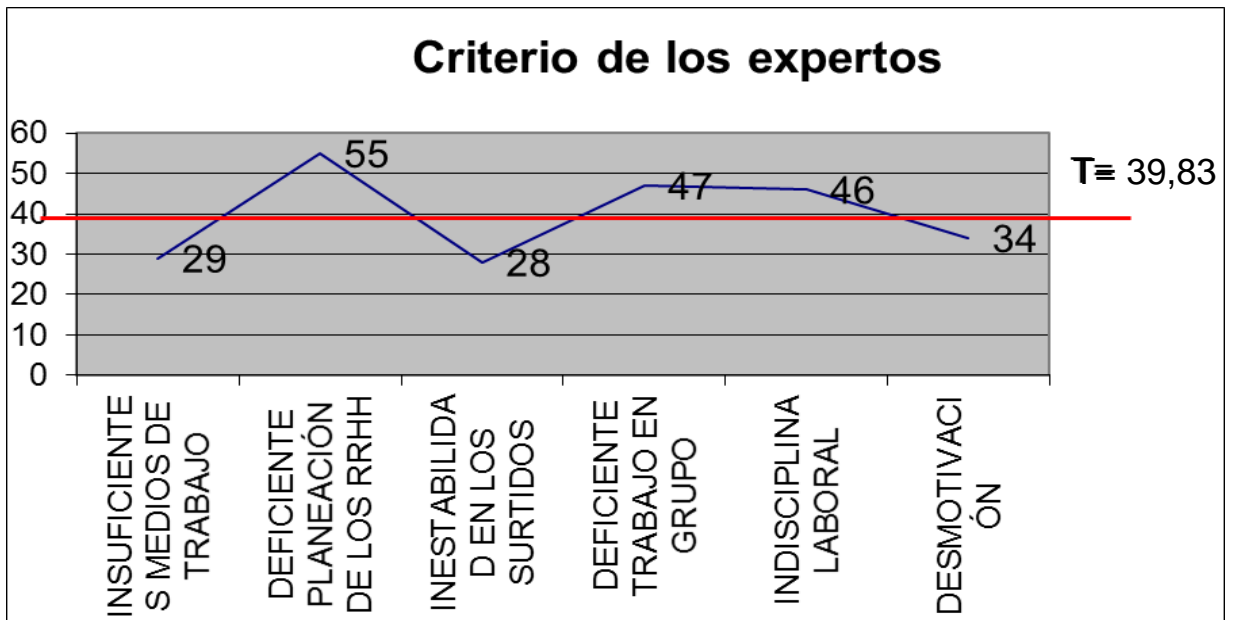
Anexo 11: Diagrama causa - efecto























Anexo 12: Análisis del método de expertos de concordancia de Kendall

No.	Causas potenciales	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
		1	2	3	4	5	6	7			
1	INSUFICIENTES MEDIOS DE TRABAJO	4	3	6	2	5	2	7	29	-10.83	117.36
2	DEFICIENTE PLANEACIÓN DE LOS RRHH	7	6	10	9	10	4	9	55	15.17	230.03
3	INESTABILIDAD EN LOS SURTIDOS	1	2	5	3	8	3	6	28	-11.83	140.03
4	DEFICIENTE TRABAJO EN GRUPO	4	10	3	10	9	5	6	47	7.17	51.36
5	INDISCIPLINA LABORAL	5	6	9	6	8	4	8	46	6.17	38.03
6	DESMOTIVACIÓN	3	7	2	5	6	4	7	34	-5.83	34.03
$\sum \sum a_{ij}$									239		





No.	Causas potenciales	$\sum a_{ij}$
1	INSUFICIENTES MEDIOS DE TRABAJO	29
2	DEFICIENTE PLANEACIÓN DE LOS RRHH	55
3	INESTABILIDAD EN LOS SURTIDOS	28
4	DEFICIENTE TRABAJO EN GRUPO	47
5	INDISCIPLINA LABORAL	46
6	DESMOTIVACIÓN	34



Continuación (Anexo 13): Encuesta de satisfacción del cliente externo

<p>Habitaciones</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"> Muy Bien</th> <th style="text-align: center;"> Bien</th> <th style="text-align: center;"> Mal</th> <th style="text-align: center;"> Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• ¿Servicio de la camarera?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Habitaciones limpias?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Camas confortables?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Bien iluminadas?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Bien decoradas y amuebladas?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Con todos los complementos que necesitabas?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Con todo trabajando en orden?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Eficiente servicio de lavandería?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> </tbody> </table> <p>Baños</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• ¿Limpios?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Bien iluminados?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Con todos los complementos que necesitabas?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Con todo trabajando en orden?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• ¿Agua Caliente?</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> </tbody> </table> <p>Desayuno</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Restaurante Buffet "Latino"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Buffet "Criollo"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Beer Garden</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias ? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Almuerzo</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Restaurante Buffet "Latino"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Buffet "Criollo"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Trattoria "Terra Antigua"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante "Caletones"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante "Club Cubano"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Buffet "Yareyal"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Beer Garden</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias ? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		 Muy Bien	 Bien	 Mal	 Muy Mal	• ¿Servicio de la camarera?	()	()	()	()	• ¿Habitaciones limpias?	()	()	()	()	• ¿Camas confortables?	()	()	()	()	• ¿Bien iluminadas?	()	()	()	()	• ¿Bien decoradas y amuebladas?	()	()	()	()	• ¿Con todos los complementos que necesitabas?	()	()	()	()	• ¿Con todo trabajando en orden?	()	()	()	()	• ¿Eficiente servicio de lavandería?	()	()	()	()		Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• ¿Limpios?	()	()	()	()	• ¿Bien iluminados?	()	()	()	()	• ¿Con todos los complementos que necesitabas?	()	()	()	()	• ¿Con todo trabajando en orden?	()	()	()	()	• ¿Agua Caliente?	()	()	()	()		Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• Restaurante Buffet "Latino"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Buffet "Criollo"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Beer Garden					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	Sugerencias ? _____					_____					_____						Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• Restaurante Buffet "Latino"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Buffet "Criollo"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Trattoria "Terra Antigua"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante "Caletones"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante "Club Cubano"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Buffet "Yareyal"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Beer Garden					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	Sugerencias ? _____					_____					_____					<p>Cena</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"> Muy Bien</th> <th style="text-align: center;"> Bien</th> <th style="text-align: center;"> Mal</th> <th style="text-align: center;"> Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Restaurante Buffet "Latino"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Buffet "Criollo"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Gourmet "Romántico"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Italiano "La Góndola"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Trattoria "Terra Antigua"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Caribeño</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Bistro "Club Cubano"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante Grill "Yareyal"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Restaurante de Mariscos "Caletones"</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> • Servicio</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td> • Comida</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Bars</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Lobby Bar</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Aqua Bar</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Bar "Havana Club"</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Fun Pub "La Trova"</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Room Service</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Heladería</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias ? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Animación</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Muy Bien</th> <th style="text-align: center;">Bien</th> <th style="text-align: center;">Mal</th> <th style="text-align: center;">Muy Mal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>• Instalaciones Deportivas</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Animación Diurna</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Animación Nocturna</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Animación Infantil</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Salón de Belleza</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>• Gimnasio/Masaje/</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td><td style="text-align: center;">()</td></tr> <tr><td>Sugerencias ? _____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		 Muy Bien	 Bien	 Mal	 Muy Mal	• Restaurante Buffet "Latino"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Buffet "Criollo"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Gourmet "Romántico"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Italiano "La Góndola"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Trattoria "Terra Antigua"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Caribeño					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Bistro "Club Cubano"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante Grill "Yareyal"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	• Restaurante de Mariscos "Caletones"					• Servicio	()	()	()	()	• Comida	()	()	()	()	Sugerencias? _____					_____					_____						Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• Lobby Bar	()	()	()	()	• Aqua Bar	()	()	()	()	• Bar "Havana Club"	()	()	()	()	• Fun Pub "La Trova"	()	()	()	()	Sugerencias? _____					_____					_____						Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• Heladería	()	()	()	()	Sugerencias ? _____					_____					_____						Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	• Instalaciones Deportivas	()	()	()	()	• Animación Diurna	()	()	()	()	• Animación Nocturna	()	()	()	()	• Animación Infantil	()	()	()	()	• Salón de Belleza	()	()	()	()	• Gimnasio/Masaje/	()	()	()	()	Sugerencias ? _____					_____					_____				
	 Muy Bien	 Bien	 Mal	 Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Servicio de la camarera?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Habitaciones limpias?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Camas confortables?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Bien iluminadas?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Bien decoradas y amuebladas?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Con todos los complementos que necesitabas?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Con todo trabajando en orden?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Eficiente servicio de lavandería?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Limpios?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Bien iluminados?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Con todos los complementos que necesitabas?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Con todo trabajando en orden?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• ¿Agua Caliente?	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Latino"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Criollo"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Beer Garden																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias ? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Latino"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Criollo"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Trattoria "Terra Antigua"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante "Caletones"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante "Club Cubano"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Yareyal"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Beer Garden																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias ? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

	 Muy Bien	 Bien	 Mal	 Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Latino"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Buffet "Criollo"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Gourmet "Romántico"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Italiano "La Góndola"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Trattoria "Terra Antigua"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Caribeño																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Bistro "Club Cubano"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante Grill "Yareyal"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Restaurante de Mariscos "Caletones"																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
• Servicio	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Comida	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Lobby Bar	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Aqua Bar	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Bar "Havana Club"	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Fun Pub "La Trova"	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Heladería	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias ? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Instalaciones Deportivas	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Animación Diurna	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Animación Nocturna	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Animación Infantil	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Salón de Belleza	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
• Gimnasio/Masaje/	()	()	()	()																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Sugerencias ? _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

Anexo 14: Resultados de la ponderación de la MEFI
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas			
Alto prestigio de la organización	5	3	15
Disciplina laboral	6	3	18
Alta capacidad de los directivos	6	4	24
Calificación y profesionalidad del personal	7	4	28
Sistema de Gestión Financiera certificada	7	4	28
Aseguramiento de calidad de las materias primas	8	4	32
Debilidades			
Equipamiento tecnológico obsoleto	8	1	8
Inestabilidad en el aseguramiento material para los servicios	7	1	7
Envejecimiento de la fuerza laboral	5	2	10
Malas condiciones de trabajo	5	2	10
Mala calidad de los servicios	7	1	7
Bajo nivel en otros idiomas (alemán, francés, italiano, etc.)	8	1	8
Inadecuada utilización óptima del capital humano	6	1	6
Escasez de alimentos en los puntos de venta	6	2	12
Sistema de gestión de la Calidad no certificada	9	1	9
TOTAL	100		222

Como $222 < 250$ predominan las debilidades sobre las fortalezas.

Anexo 15: Resultados de la ponderación de la MEFE

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
Abastecimiento seguro de materias primas en un 85 % de los suministradores	11	4	44
Apertura con otros proveedores	10	4	40
Mercado insatisfecho	12	4	48
Alta demanda de los servicios turísticos	10	4	40
Promoción de las primacías del turismo de sol y playa	8	3	24
Convenios seguros con empresas del turismo	9	3	27
Proveedores comprometidos con la organización	10	4	40
Amenazas			
Demora en la distribución de los productos por parte del proveedor	10	1	10
Poca aceptación del producto en el mercado	9	1	9
Competidores fuertes con más opciones	11	1	11
TOTAL	100		293

Como $293 > 250$ predominan las oportunidades sobre las amenazas.

Anexo 16: Ubicación por cuadrantes (DAFO)

El hotel se ubica en el cuadrante III

	Oportunidades	Amenazas
	— — —	— — —
Fortalezas — — —	FO	FA
Debilidades — — —	DO	DA

DO: Estrategia adaptativa.

¿Me impiden estas debilidades aprovechar estas oportunidades?

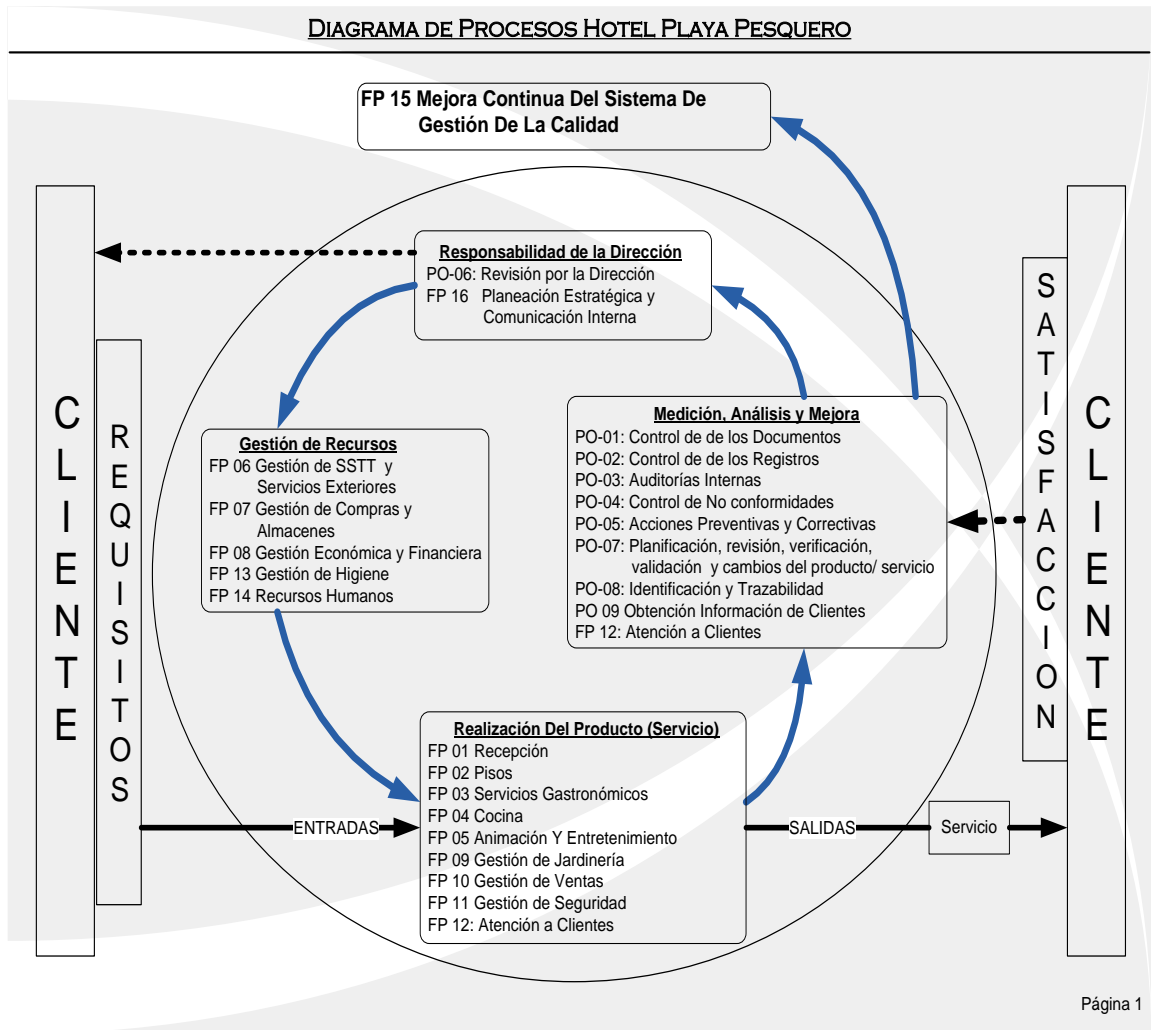
Estrategia: Aprovechar las oportunidades para disminuir debilidades.

Anexo 17: Estrategias adaptativas

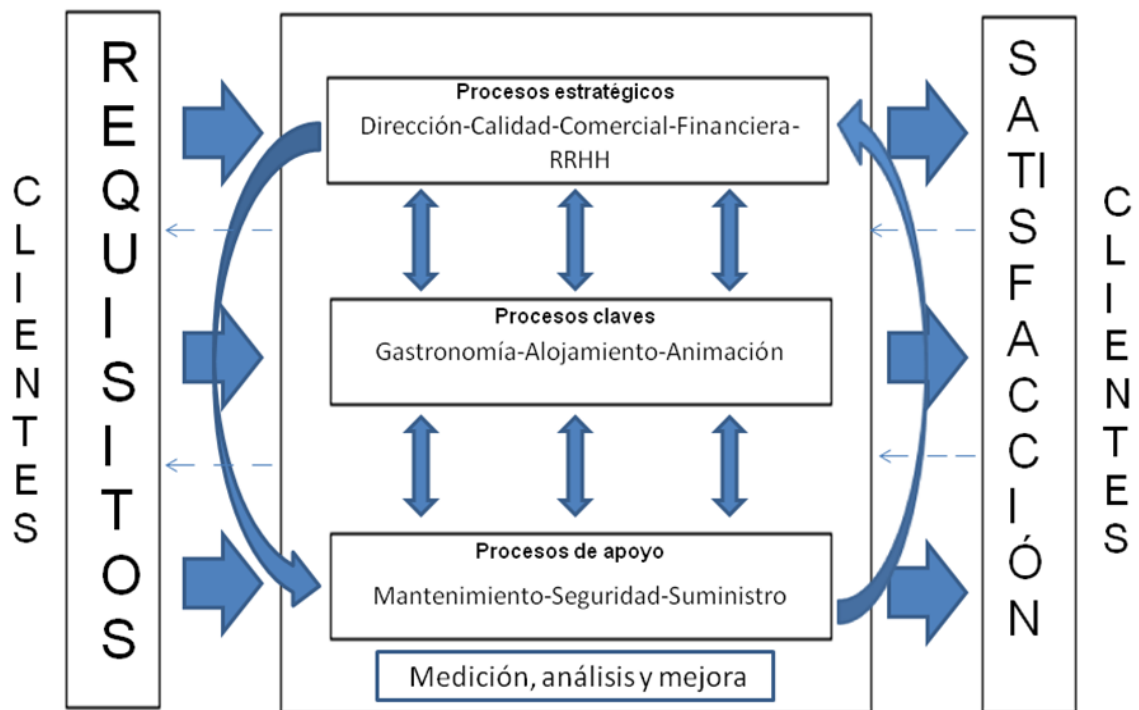
Entre las estrategias a tomar se encuentran:

1. Utilizar al máximo el conocimiento y desenvolvimiento de los cuadros para explorar nuevos horizontes en busca de proveedores con buena solvencia económica, que garantice la llegada en tiempo y forma de sus productos.
2. Buscar fuentes de financiamiento que les permita renovar la tecnología y la técnica para elevar la calidad del servicio.
3. Realizar estudios de mercado que permita buscar áreas de mayor aceptación del “producto”.
4. Diseñar e implantar controles de la calidad al servicio para garantizar un mejor desempeño.
5. Evaluar y determinar las condiciones ambientales, higiénicas y de trabajo en que se desenvuelven los procesos y darle solución a corto plazo, en consecuencia con el presupuesto y recursos existentes.
6. Capacitar, formar y desarrollar el capital humano con el conocimiento organizacional necesario para prever y corregir las situaciones que se presenten.

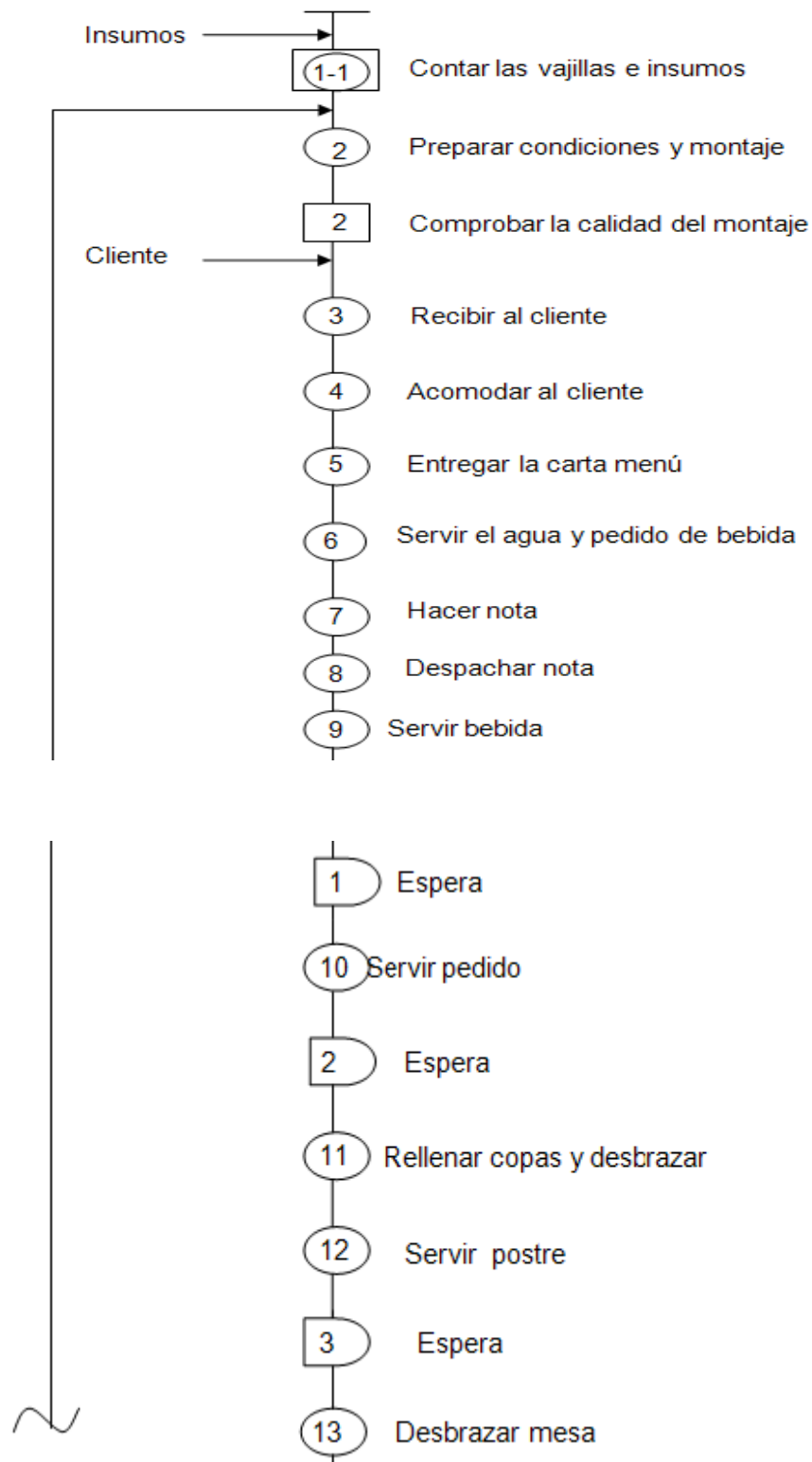
Anexo 18: Mapa de proceso del hotel Playa Pesquero



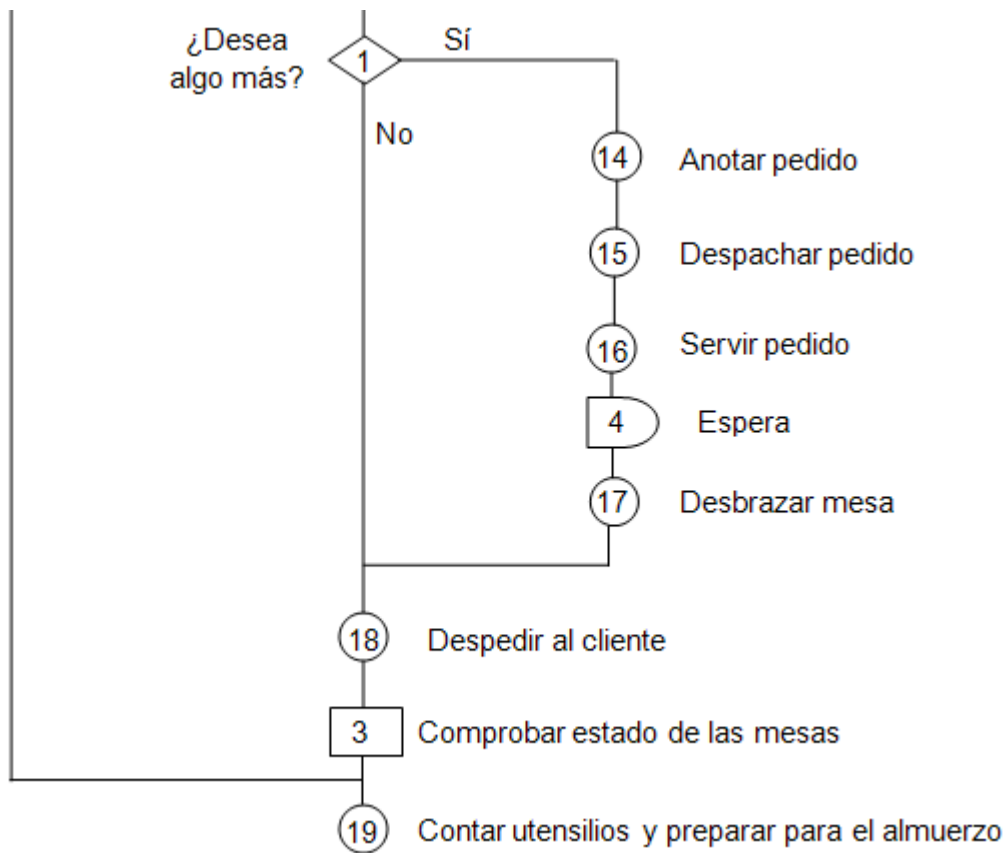
Anexo 19: Mapa de proceso propuesto



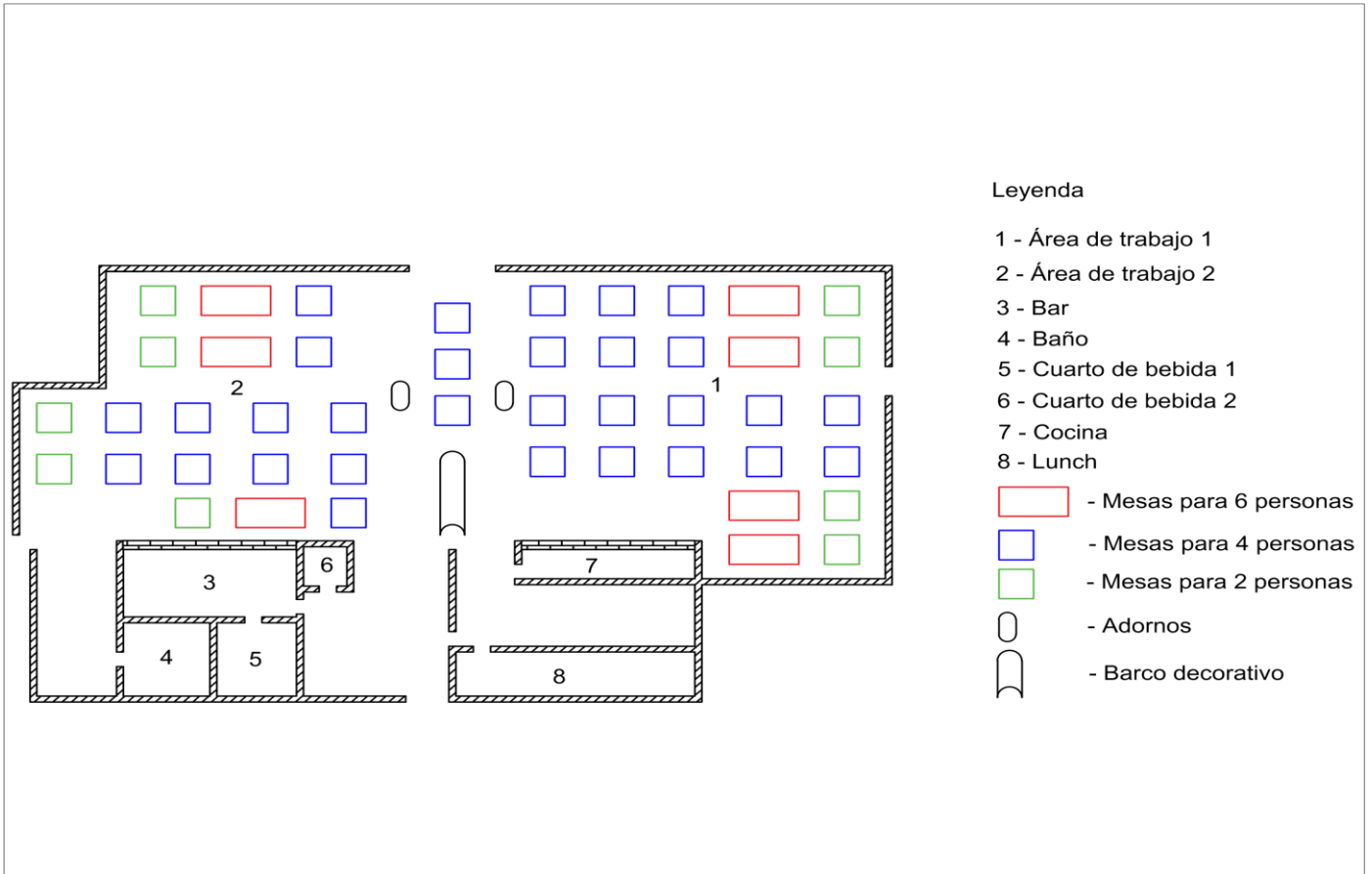
Anexo 20: Diagrama de flujo del restaurante El Ranchón



Continuación (Anexo 20): Diagrama de flujo del restaurante El Ranchón



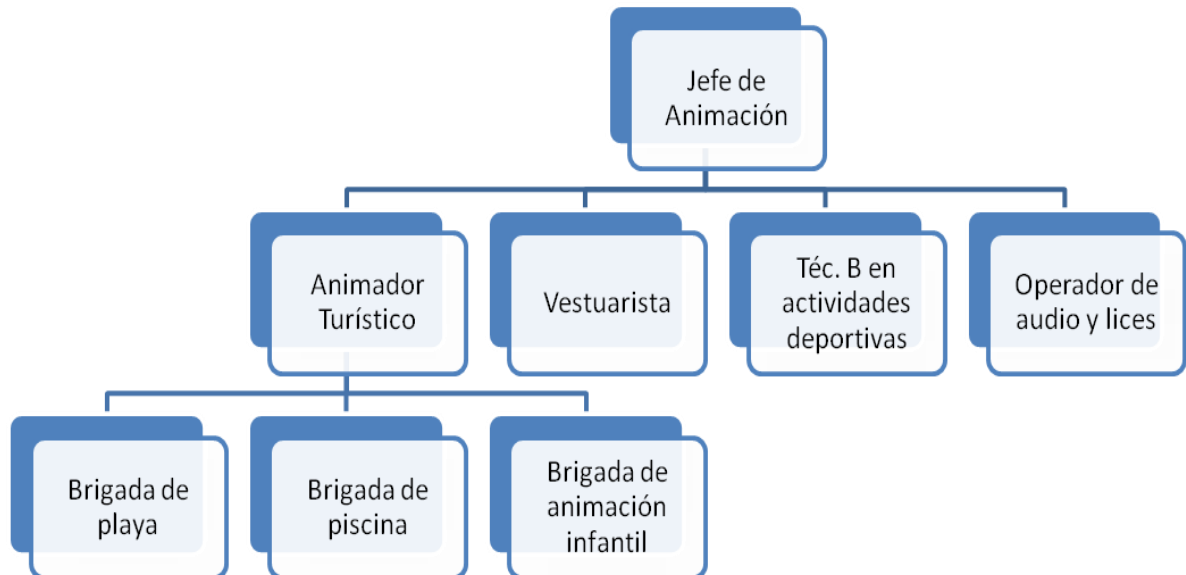
Anexo 21: Distribución en el espacio del restaurante El Ranchón



Distribución de las mesas por área

Clientes x mesa					
Áreas	6xm	4xm	2xm	Total	Total de comensales
Área 1	4	16	4	24	96
Área 2	3	14	5	22	84
Total de mesas	7	29	8	46	180

Anexo 22: Estructura del Departamento de Animación



Anexo 23: Comprobación del AJL por el MOI

Capitán de salón:

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	90	100	0,90	90	100	0,90	177,78
2	89	100	0,89	179	200	0,90	177,78

Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

Aprovechamiento de la JL

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 89.50 \%$$

TN	TNN
40,27	4,72

Cantintero:

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	75	100	0,75	75	100	0,75	533,33
2	80	100	0,80	155	200	0,78	451,28
3	80	100	0,80	235	300	0,78	451,28
4	75	100	0,75	310	400	0,78	451,28
5	79	100	0,79	389	500	0,78	451,28

Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

Aprovechamiento de la JL

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 77.80 \%$$

TN	TNN
35,01	9,99

Dependiente 1:

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	92	100	0,92	92	100	0,92	139,13
2	94	100	0,94	186	200	0,93	120,43

Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

Aprovechamiento de la JL

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 93.00 \%$$

TN	TNN
41,85	3,15

Dependiente 2:

Tabla Recálculo de Nd:

Días	p	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	90	100	0,90	90	100	0,90	177,78
2	91	100	0,91	181	200	0,91	158,24

Tabla que muestra las observaciones llevadas a minutos:

Aprovechamiento de la JL

$$AJL = p_{aj} * 100\% = 90.50 \%$$

TN	TNN
40,73	4,28

Anexo 24: Autofotografía aplicada a las dependientas (11:00–11:45 h)

No	Actividades (Dependiente 1)	Frec.	Durac.
1	Pulir los utensilios y copas	diario	15 min
2	Montar el área con sus elementos	diario	20 min
3	Preparar y habilitar los carritos	diario	5 min
	Carga (Q)		40 min / día

No	Actividades (Dependiente 2)	Frec.	Durac.
1	Pulir los utensilios y copas	diario	15 min
2	Montar el área con sus elementos	diario	17 min
3	Preparar y habilitar los carritos	diario	5 min
	Carga (Q)		37 min / día

Anexo 25: Cronometraje a las operaciones del dependiente (no existe dispersión y hay regularidad estadística)

Operaciones:

1. Sirve el agua, entrega el menú, anota bebida

Observaciones iniciales: 36, 39, 38, 40, 41, 42, 35, 38, 40, 42

Otras observaciones: 41, 42, 45, 38, 40, 41, 39, 43, 45, 41, 38, 40, 40, 41, 45, 40

2. Sirve bebida

Observaciones iniciales: 69, 68, 70, 69, 69, 67, 71, 70, 68, 69

Otras observaciones: 68, 67, 71, 69, 68, 67, 70, 69, 68, 68, 69, 70, 71, 69, 69, 68

3. Anota y trae la comanda

Observaciones iniciales: 50, 49, 51, 52, 50, 51, 49, 48, 50, 50

Otras observaciones: 49, 52, 51, 50, 49, 50, 50, 49, 52, 51, 50, 51, 50, 50

4. Rellena las copas

Observaciones iniciales: 11, 10, 12, 13, 14, 12, 13, 12, 12, 10

Otras observaciones: 19, 14, 15, 16, 12, 13, 14, 15, 12, 15, 13, 16, 14, 15, 13, 15

5. Anota el postre y retira los platos

Observaciones iniciales: 30, 33, 35, 36, 32, 35, 31, 35, 32, 30

Otras observaciones: 35, 36, 32, 33, 35, 35, 32, 36, 35, 32, 35, 34, 36, 32, 31, 35

6. Trae el postre

Observaciones iniciales: 35, 34, 33, 35, 34, 34, 35, 35, 34, 33

Otras observaciones: 35, 34, 35, 34, 33, 36, 36, 35, 34, 34, 35, 35, 36, 35, 35, 36

7. Despide y retira el servicio

Observaciones iniciales: 179, 180, 177, 178, 179, 180, 179, 178, 181, 178

Otras observaciones: 180, 179, 178, 178, 179, 181, 180, 179, 178, 177, 179, 180, 180, 181, 179, 178

8. Monta la mesa

Observaciones iniciales: 138, 139, 136, 138, 135, 139, 138, 140, 140, 143

Otras observaciones: 139, 138, 140, 142, 143, 139, 143, 140, 140, 142, 139, 138, 142, 141, 139, 140

Tiempo de estancia del cliente en la mesa

Observaciones iniciales: 57, 56, 56, 56, 58, 57, 55, 56, 57, 57

Otras observaciones: 58, 57, 58, 59, 57, 57, 58, 56, 56, 58, 57, 56, 58, 58, 57, 55

Anexo 26: Autofotografía Animadora infantil

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (mes)
1	Bienvenida al Mini – Baby Club	diaria	45 min	19.5 h/m
2	Excursión deportiva	1 v/s	60 min	4 h/m
3	Excursión ecológica	2 v/s	60 min	8 h/m
4	Excursión paseo por la playa	2 v/s	60 min	8 h/m
5	Excursión conocer el hotel	1 v/s	60 min	4 h/m
6	Juegos locos	3 v/s	60 min	12 h/m
7	Almuerzo con los niños	diario	75 min	32.5 h/m
8	Clases de artesanía	diario	60 min	26 h/m
9	Juego de Bingo	4 v/s	30 min	8 h/m
10	Juegos sociales	diario	60 min	26 h/m
11	Juegos de rol	3 v/s	30 min	6 h/m
12	Juegos de piscina y parque	diario	20 min	8.67
13	Clases de español	2 v/s	30 min	4 h/m
14	Juegos didácticos	2 v/s	30 min	4 h/m
	Total			170.67 h/m

Leyenda:

v/s: veces a la semana

h/m: horas al mes

Continuación (Anexo 26): Autofotografía Animador (Brigada de playa)

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (h/d)
1	Bienvenida	diaria	30 min	0.5 h/d
2	Ejercicios de estiramiento	diaria	30 min	0.5 h/d
3	Voleibol de playa	diaria	90 min	1.5 h/d
4	Gimnasia acuática	diaria	30 min	0.5 h/d
5	Tiro con arco	diaria	45 min	0.75 h/d
6	Clases de baile	diaria	45 min	0.75 h/d
7	Almuerzo con clientes	diaria	90 min	1.5 h/d
8	Juegos de petanca	diaria	45 min	0.75 h/d
9	Clases de español	diaria	30 min	0.5 h/d
10	Juego de fútbol	diaria	90 min	1.5 h/d
	Total			8.75 h/d

Leyenda:

h/d: horas diarias

Continuación (Anexo 26): Autofotografía Animador (Brigada de piscina)

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (h/d)
1	Bienvenida	diaria	30 min	0.5 h/d
2	Ejercicios de estiramiento	diaria	30 min	0.5 h/d
3	Ejercicios aeróbicos	diaria	30 min	0.5 h/d
4	Volibol y fútbol	diaria	90 min	1.5 h/d
5	Ejercicios físicos	diaria	30 min	0.5 h/d
6	Juegos pesqueros (bingo)	diaria	60 min	1 h/d
7	Clases de baile	diaria	60 min	1 h/d
8	Polo acuático	diaria	20 min	0.33 h/d
9	Almuerzo con clientes	diaria	90 min	1.5 h/d
10	Clases de español	diaria	30 min	0.5 h/d
11	Gimnasia acuática	diaria	30 min	0.5 h/d
12	Especial del día	diaria	45 min	0.75 h/d
	Total			9.08 h/d

Continuación (Anexo 26): Autofotografía Vestuarista

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (h/d)
1	Verificar el inventario	diaria	60 min	1 h/d
2	Seleccionar el vestuario para el show de la tarde	diaria	90 min	1.5 h/d
3	Remendar y apuntar los trajes dañados	diaria	120 min	2 h/d
	Total			4.5 h/d

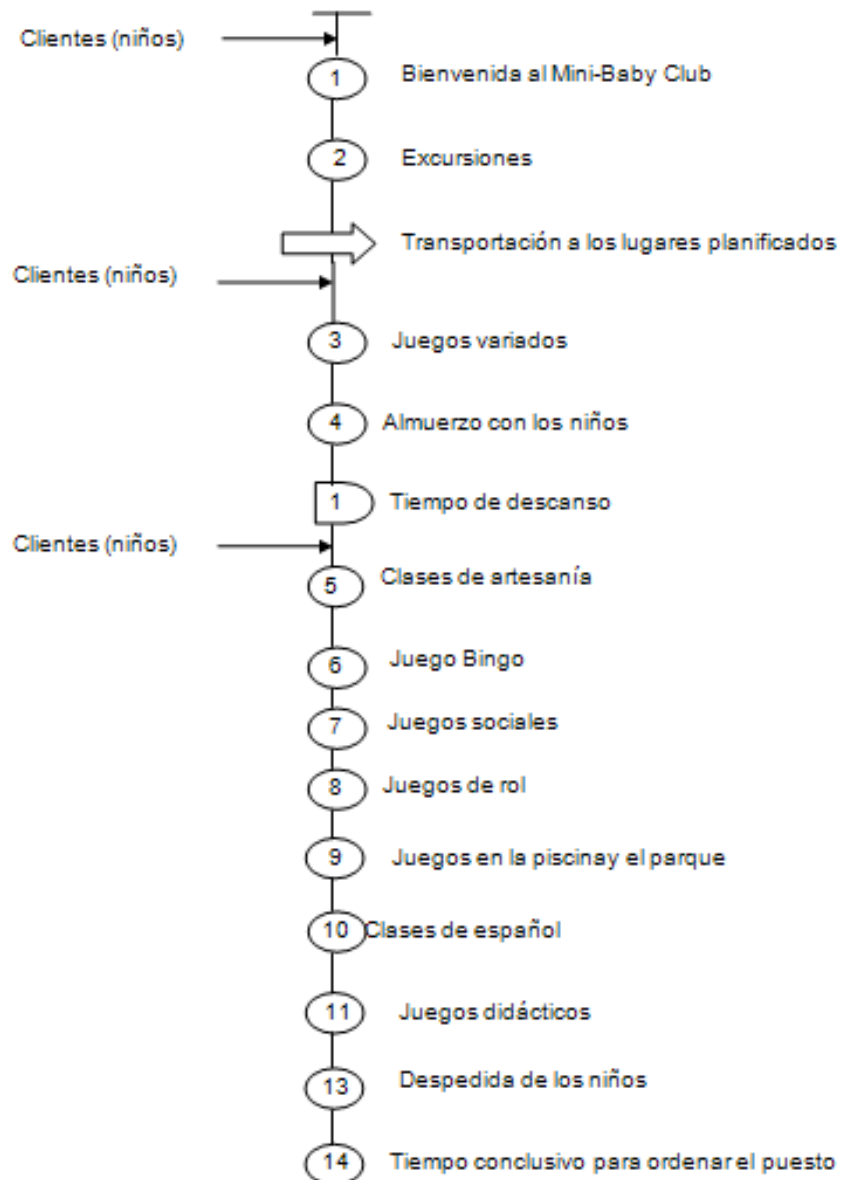
Continuación (Anexo 26): Autofotografía Operador de audio y luces

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (h/d)
1	Verificación del estado técnico del equipamiento	diaria	120 min	2 h/d
2	Seleccionar las preferencias musicales	diaria	45 min	0.75 h/d
	Total			2.75 h/d

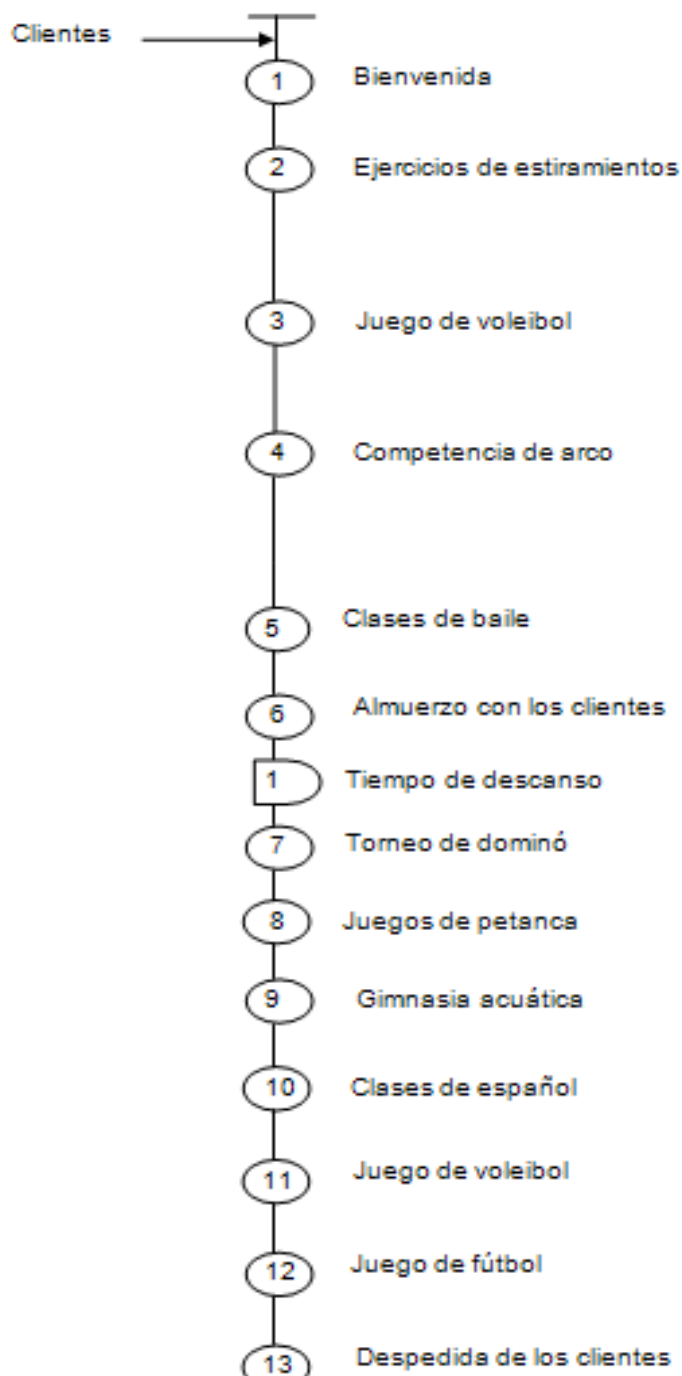
Continuación (Anexo 26): Autofotografía Técnico B en actividades deportivas

No	Actividades	Frec.	Durac.	Total (h/d)
1	Comprobar el inventario	diaria	45 min	0.75 h/d
2	Bienvenida al gimnasio	diaria	15 min	0.25 h/d
3	Ejercicios de estiramientos	diaria	30 min	0.5 h/d
4	Realización de abdominales	diaria	25 min	0.42 h/d
5	Ejercicios de fuerza	diaria	30 min	0.5 h/d
6	Competencia de levantamiento de pesas	diaria	90 min	1.5 h/d
7	Organización del local	diaria	30 min	0.5 h/d
	Total			4.42 h/d

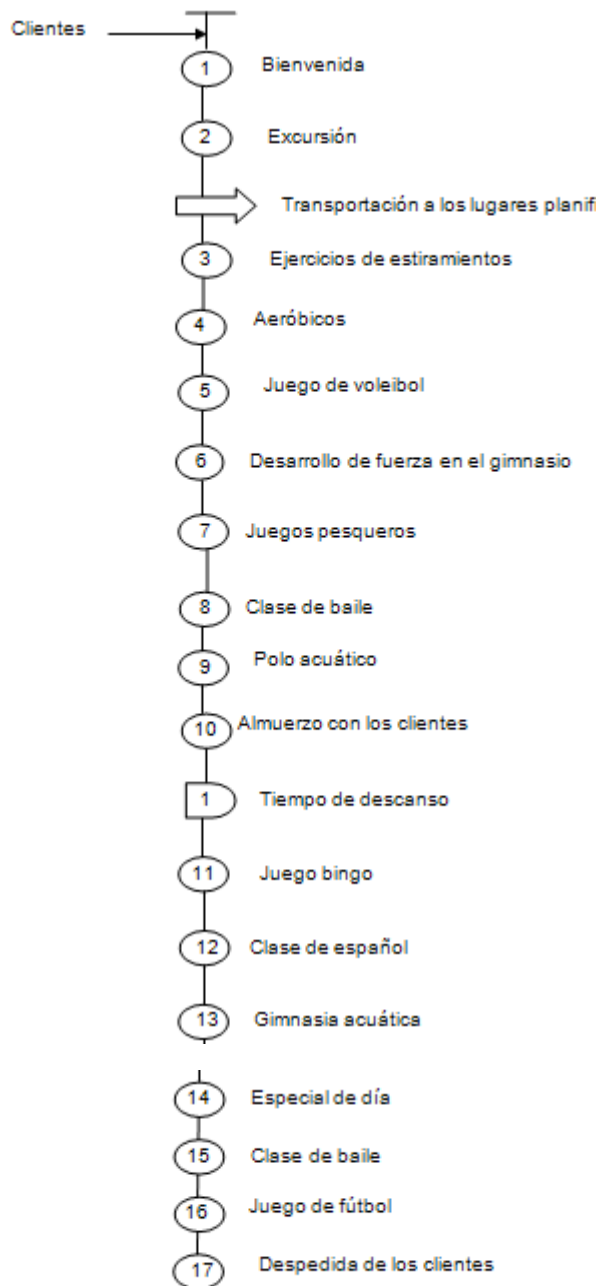
Anexo 27: Diagrama de flujo de Animación Turística (animación infantil)



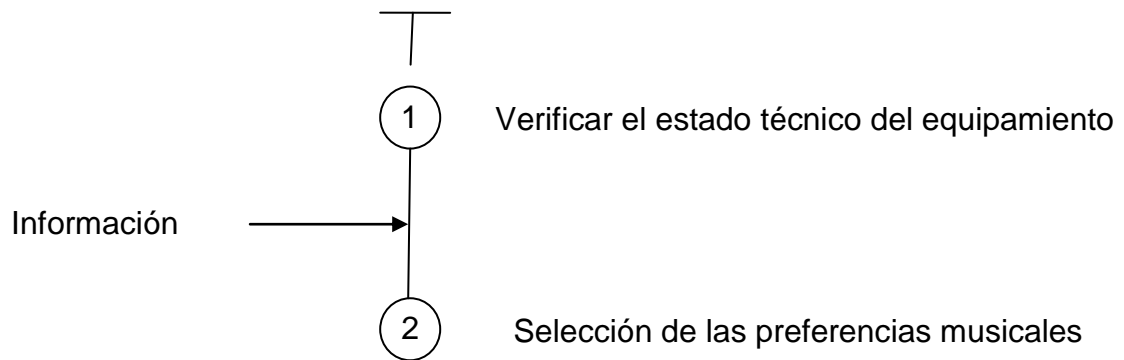
Continuación (Anexo 27): Diagrama de flujo de Animación Turística (Brigada de playa)



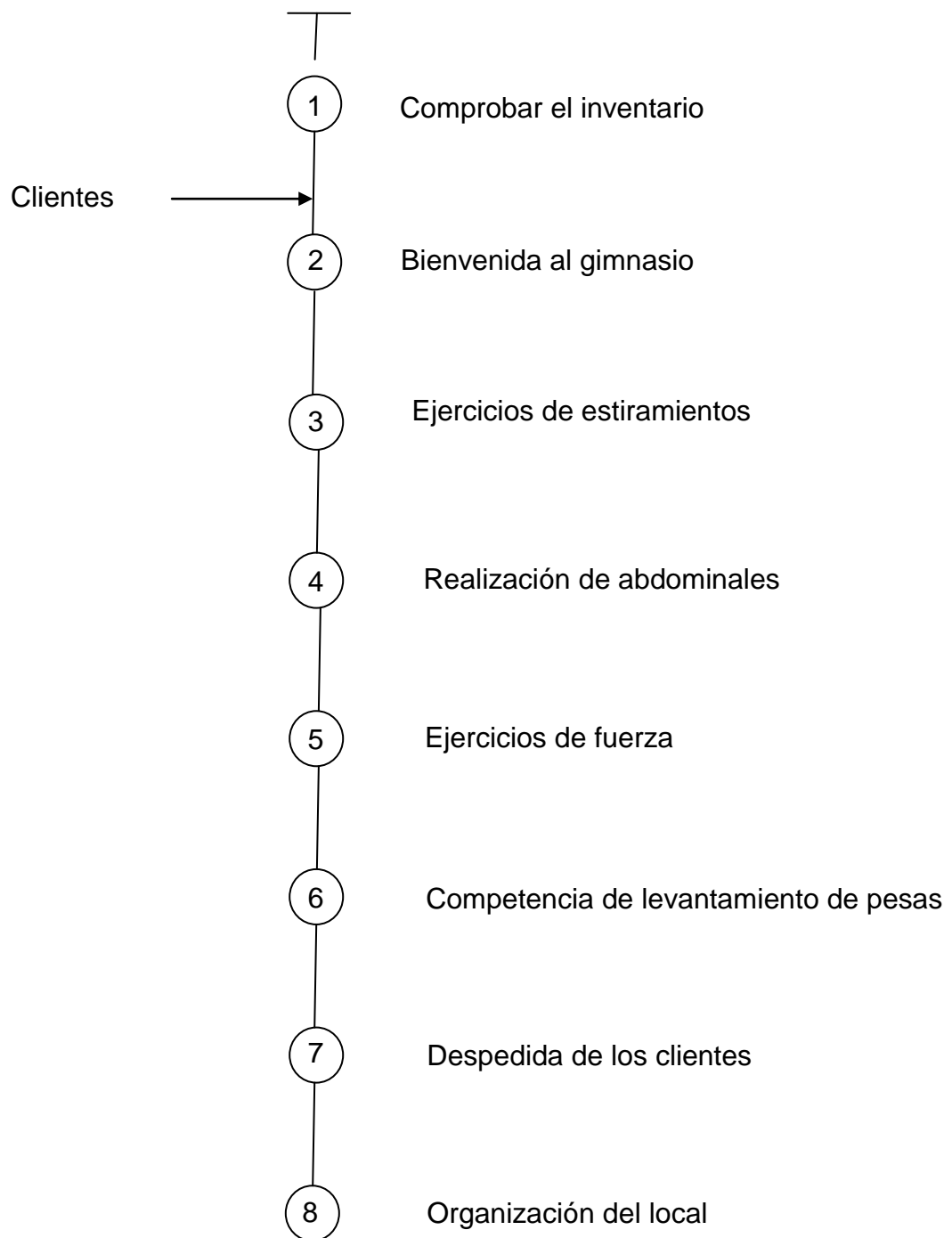
Continuación (Anexo 27): Diagrama de flujo de Animación Turística (Brigada de piscina)



Continuación (Anexo 27): Diagrama de flujo del operador de audio y luces



Continuación (Anexo 27): Diagrama de flujo del Técnico B en actividades deportivas



Anexo 28: Plan de acción

				Período (2015-)
No.	Acción	Ejecuta	Responsable	Ejecución
1	Realizar una reunión con todos los trabajadores para concientizar acerca del trabajo en grupo	Cada área	Jefe inmediato superior de cada área	Primero de julio
2	Inspecciones frecuentes para controlar la disciplina y el AJL	Departamento A +B	Jefe de departamento A +B	Tercer día de cada semana a partir de julio
3	Proyectar medidas disciplinarias (para más de dos incidencias)	Departamento A +B	Jefe de departamento A +B	Última semana de cada mes
4	Apoyar el servicio en el restaurante El Ranchón con seis dependientes en temporada alta	Departamento A +B	Jefe de departamento A +B	Temporada alta
5	Ofertar más opciones gastronómicas	Departamento de Cocina	Jefe del Departamento de Compras	Primero de julio
6	Promoción e incremento de las actividades recreativas y deportivas	Departamento de Animación	Jefe de Animación	20 de julio
7	Reestructurar la plantilla de Dpto. Animación y verificar el cumplimiento de la norma de servicio del animador infantil	Departamento de Animación	Jefe de Animación	6 de julio
8	Rehabilitar las instalaciones deportivas	Departamento de Animación y de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	27 de julio
9	Aplicar el procedimiento para las diferentes temporadas en las áreas claves	Departamento de RRHH	Jefe de A + B	Primeros días iniciada la temporada