

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de Licenciado en Turismo

**TEMA: DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE
PERSONAL EN EL RESTAURANTE "EL
CONUCO" DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE**

AUTORA: IRELSYS FERRIOL PONCE

TUTORA: Dra. C. MARGARITA DE MIGUEL GUZMÁN

**2013
HOLGUÍN**

Pensamiento



"El modelo excesivamente centralizado que caracteriza actualmente nuestra economía deberá transitar; con orden y disciplina y con la participación de los trabajadores, hacia un sistema descentralizado, en el que primará la planificación, como rasgo socialista de dirección..."

"En estos momentos el ahorro de recursos de todo tipo continúa siendo una de las fuentes principales de ingresos al país."

Tomado de Informe Central del VI Congreso del PCC

Raúl Castro Ruz

17 de abril del 2011

Dedicatoria:

A las personas más importantes de mi vida:

A mis queridos padres Pedro y Antonia por tanto amor y dedicación durante toda mi etapa de estudiante y acompañarme en todos los momentos vividos.

A mi amado esposo Yosmany Ramos por ser mi amigo y confidente, por apoyarme incondicionalmente y por enseñarme el verdadero amor.

A mi hermano Calixto Ferriol, mi alma gemela, a quien le deseo lo mejor del mundo, que triunfe y coseche grandes éxitos.

A toda mi familia en general: mi abuelo, mis sobrinos bellos, tíos, primas y demás.

A mis amigos.

Agradecimientos:

A mi tutora Margarita De miquel Guzmán y a su esposo Reyner Pérez Campdesuñer por su gran ayuda en la elaboración de esta investigación.

A todos los trabajadores del hotel Playa Costa Verde pertenecientes al departamento de A+B y con ello a Malena y al colectivo del restaurante "El Conuco " por su gran colaboración.

A mis amigas y compañeras de estos cinco largos años Taimy y Larianna, gracias por todo.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han puesto un poco de su esfuerzo y empeño para el logro de este objetivo.

A todos muchas GRACIAS desde el fondo de mi corazón.

RESUMEN

La siguiente investigación fue realizada en el hotel Playa Costa Verde, perteneciente a la Cadena de Turismo Gaviota SA de la provincia de Holguín, específicamente en el departamento de Alimentos y Bebidas. Su objetivo principal es: determinar la necesidad de personal en el área de servicio y calcular el aprovechamiento de la jornada laboral de los cocineros del restaurante “El Conuco”. Este estudio tributa al cumplimiento del Plan de Organización del Trabajo diseñado por el jefe de Recursos Humanos así como a la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos. Durante la realización de la investigación se aplicaron técnicas para recopilar información como: la observación directa, análisis de documentos, la fotografía, el cronometraje y el diagrama de actividades múltiples. Los datos obtenidos fueron validados a través del Software Medtrab.

Los resultados muestran que de forma general las plazas y cargos se encuentran correctamente distribuidos, aunque en algunos casos se pudiera redistribuir la carga de trabajo, logrando así un mayor compromiso y satisfacción de los clientes internos, lo cual influye de manera positiva en la satisfacción final del cliente externo, punto de primer orden para ofrecer un servicio turístico de excelencia y calidad.

ABSTRACT

The following investigation was carried out in the Playa Costa Verde Hotel, belonging to the Chain of Tourism Gaviota S.A of the country of Holguín, specifically in the department of Foods and Drinks. The main objectives are to determine the necessity of personal in the area of service and to calculate the use of the labor day of the cookers of the "El Conuco" restaurant. This study pays to the execution of the Plan of Organization of the Work designed by the boss of Human resources as well as to the taking of decisions in the plantation of the human resources. During the realization of the investigation techniques were applied to gather information like: the direct observation, analysis of documents, the photographs, the timing and the diagram of multiple activities. The obtained data were validated through the Software Medtrab.

The results show that in a general way the occupations and responsibilities are correctly distributed, although in some cases you could redistribute the work load, achieving this way a bigger commitment and the internal clients' satisfaction, that which influences in a positive way in the external client's final satisfaction, point of first order to offer a tourist service of excellence and quality.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación.....	6
1.1 Orígenes y actualidad de la gestión de recursos humanos.....	6
1.2 La planeación de los recursos humanos.....	12
1.3 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos.....	16
1.3.1 Resoluciones sobre el cálculo de plantilla en Cuba.....	18
1.3.2. Metodologías que abordan el cálculo de plantillas en entidades hoteleras.....	19
1.4 La planeación de los recursos humanos en el sector turístico.....	25
1.5 Determinación de las técnicas a utilizar.....	27
Capítulo 2: Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “El Conuco” del hotel Playa Costa Verde.....	36
2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde.....	36
2.2 Caracterización del proceso de alimentos y bebidas (A+B) del hotel Playa Costa Verde.....	38
2.3 Aplicación del procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán para determinar la cantidad de personal requerida en el restaurante “El Conuco” del hotel Playa Costa Verde.....	41
2.3.1 Etapa 1: Involucramiento y determinación de las necesidades de la entidad.....	41
2.3.2 Etapa 2: Análisis de la unidad operacional: restaurante “El Conuco”.....	41
2.3.3 Etapa 3: Determinación de los cargos y puestos de trabajo existentes en el restaurante “El Conuco”.....	43
2.3.4 Etapa 4: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional.....	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en un tiempo con características peculiares, donde la incertidumbre se ha convertido en una constante, o por lo menos, en algo frecuente. La competencia en la industria y el comercio se vuelven cada vez más feroz, y, la economía parece tener un rumbo más incierto. El hecho es que existe una realidad sumamente especial en la que las industrias y organizaciones requieren desarrollar un alto nivel de efectividad y competitividad para mantenerse en el mercado. Ante esto surge cada vez con más fuerza y con mayor claridad que el recurso que puede detonar el máximo potencial de desarrollo es el factor humano y lo que éste genera.

El reto de la industria actual es por tanto desarrollar su recurso humano; dejar de verlo como operadores de maquinaria o información, para considerarlo verdaderamente como capital humano, como fuerza productiva y generadora de calidad y utilidades. En los últimos años se ha observado un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial, cuya función es gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades de estas con los objetivos empresariales. Las instituciones deberán utilizar la GRH como estrategia para el logro de sus objetivos y así poderse agregar valor. Es por esto que el departamento de Recursos Humanos (RH) debe auto considerarse como pieza clave y fundamental en la operación presente y futura de cualquier organización. Si se mejora el desempeño del RH, la productividad aumentará considerablemente. Por tal razón el proceso de planeación es lo que se vuelve más necesario, para alcanzar las metas de la organización. El futuro de las empresas, depende de la manera en que la dirección de los recursos humanos, influya en la relación que exista entre la organización y sus empleados; contribuya al crecimiento profesional y personal de los funcionarios, así como al fortalecimiento de su sentido de pertenencia y compromiso frente a la entidad.

El turismo no está enajenado de esta situación. Como factor de desarrollo económico constituye en la actualidad un tema de vital importancia dentro de la economía mundial y se ve inmerso en una constante competitividad. En las empresas hoteleras, se elaboran planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia; la misión ahora es la excelencia. El cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio en lugar de ser únicamente el objetivo de las campañas publicitarias de empresas productivas y de servicios. Cuba no está exenta de esta tendencia ya que desde la década de los noventa debido a manifestaciones coyunturales y estructurales de la economía cubana este sector se ha ido situando en la vanguardia dentro del ámbito económico. Esta situación impone que las organizaciones del sector, para lograr un lugar privilegiado en este inmenso mundo de mercados hagan una gestión eficiente de sus recursos, especialmente los RH, base indispensable de toda organización, para lograr un correcto funcionamiento de los procesos hoteleros y la satisfacción de los clientes que visitan el destino. Para ello se hace necesario realizar una adecuada planificación de los procesos que intervienen en la prestación de servicios.

Dentro de estos procesos se encuentra el de Alimentos y Bebidas (A+B) que constituye un factor clave para el desarrollo exitoso del mismo. Este proceso se encuentra en constante evolución y desarrollo para adaptarse a las nuevas necesidades que demanda la sociedad actual, por lo que resulta imprescindible la planeación de sus RH para su correcto funcionamiento y los resultados de la entidad.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto y por interés de la entidad de realizar el estudio de carga y capacidad en todas las áreas del hotel donde sea posible, además de la experiencia adquirida durante varios períodos de prácticas laborales donde se detectó la necesidad de personal en varios puntos de ventas, se decidió realizar el presente estudio.

En la etapa de constatación del problema se determinó la existencia de factores que apoyan lo anteriormente expuesto y que reafirman la necesidad de realizar la investigación:

- Se desconoce si la cantidad de trabajadores existentes en esta área, está en correspondencia con la oferta de un buen servicio gastronómico y con la categoría del hotel.
- El hotel no tiene ningún documento que avale la cantidad de personal necesario para cada uno de sus restaurantes.
- La necesidad de continuar la investigación ya iniciada en cursos anteriores, sobre carga y capacidad, en cada uno de los restaurantes, dando cumplimiento al Plan de Organización del Trabajo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos del hotel.

En coordinación con los jefe de RH y A+B respectivamente se decidió realizar estudios de carga y capacidad en algunos restaurantes del hotel con el objetivo de determinar la plantilla necesaria en cada uno. Debido al límite de tiempo se acordó desarrollar la investigación en un restaurante, de forma tal que se dé cumplimiento a lo planteado anteriormente con el presente estudio y con posteriores.

El restaurante seleccionado fue el restaurante “El Conuco”, el mismo se caracteriza por ser uno de los restaurantes más visitados por los clientes por su ubicación cercana al mar y su exquisito menú.

Teniendo en cuenta estos elementos se arriba al siguiente **problema profesional**: Necesidad de un estudio que permita determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio del restaurante “El Conuco” del Hotel Playa Costa Verde.

Como **objeto de la investigación**: La gestión de los recursos humanos en el departamento de A+B del Hotel Playa Costa Verde, y como **campo de acción** la planeación de recursos humanos en el restaurante “El Conuco”.

Se define como **objetivo general** determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio del restaurante “El Conuco” del Hotel Playa Costa Verde.

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

- ❖ Elaborar el marco teórico - conceptual a través de la revisión de la bibliografía nacional e internacional existente sobre la Gestión de Recursos Humanos.
- ❖ Aplicar el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006) para determinar la necesidad de personal en el restaurante.
- ❖ Caracterizar los métodos de trabajo que se aplican en el área objeto de estudio.
- ❖ Determinar las variables que influyen en la demanda de fuerza de trabajo.
- ❖ Establecer los indicadores para la determinación de las necesidades de la fuerza de trabajo.
- ❖ Calcular la cantidad de personal óptima para brindar el servicio.
- ❖ Proponer las medidas para la solución de los problemas.

El trabajo se realiza sobre la base de la siguiente **idea a defender**: Si se aplica el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006) se podrá determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio del restaurante “El Conuco” del Hotel Playa Costa Verde.

Métodos de investigación

Teóricos

Históricos y lógico: Utilizados en el transcurso de la planeación de la Gestión de Recursos Humanos, para establecer las tendencias de su desarrollo.

Enfoque sistémico-estructural: En la aplicación del procedimiento para el cálculo del personal, así como en la realización de la investigación. Se analiza el sistema como un todo, pero puesto por puesto.

Análisis y síntesis: En el procesamiento de los datos obtenidos por los métodos, así como en la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos.

Empíricos: Revisión documental; Cronometraje; Fotografía, Observación directa y Diagrama de actividades múltiples.

Métodos estadísticos matemáticos: En el procesamiento de los datos obtenidos en los métodos empíricos.

La investigación para su desarrollo cuenta en lo adelante con la estructura siguiente: Capítulos: Capítulo 1: Marco teórico – referencial de la investigación. Capítulo 2: Aplicación del procedimiento para determinar la necesidad de personal en el restaurante “El Conuco”. Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía correspondiente y Anexos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO– REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se hace referencia a los orígenes y actualidad de la GRH, así como a sus diferentes modelos abordados por varios investigadores del tema. También se profundiza en la planeación de los RH, como actividad clave de la GRH, haciendo énfasis en la planeación en el sector del turismo, donde se realiza la investigación.

Finalmente se aplica el procedimiento diseñado por De Miguel Guzmán (2006) para determinar la necesidad de personal en el restaurante “El Conuco”. Para desarrollar dicho procedimiento se llevan a cabo técnicas como la fotografía, el cronometraje y la observación directa así como métodos estadísticos como la teoría de cola, de los cuales se exponen las etapas y diseños para su realización.

1.1 Orígenes y actualidad de la gestión de recursos humanos

Las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los RH, han evolucionado a lo largo del tiempo, tal como se demuestra a continuación.

El hombre con el paso del tiempo ha contado con medios o recursos para aliviar sus necesidades. En la comunidad primitiva, para su subsistencia necesitó unirse, empleando formas elementales de organización. Satisfacía sus necesidades en forma precaria gracias a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza, estas se fueron haciendo amplias y complejas, modificándose en cantidad y calidad.

Karl Marx se refirió a la comunidad primitiva como la forma más antigua de organización social. "A partir de la división de la sociedad en clases se generó la necesidad de estructurar determinadas formas para influir en la clase dominada, de manera que ésta se orientará hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por el sujeto de dirección", lo cual permitió la aparición de la administración, derivándose diferentes teorías y principios.

Se puede dar inicio a la exposición de las distintas teorías sobre los recursos humanos en el marco empresarial, remontándose al siglo XIX, visionando los

primeros esfuerzos por mejorar las técnicas casi imperceptibles hasta ese momento, de dirección de RH en las empresas. Se inicia entonces con la Revolución Industrial en el siglo XIX que trajo consigo la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, preludio de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc. La finalidad sigue siendo la misma, producir lo máximo, al menor costo.

A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, aparece una escuela que empieza a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica, intentando producir más a un menor coste, se refiere a la famosa Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano Frederic Winslow Taylor (1856-1915), que reprodujo parte de su teoría en su obra: Los principios de la Dirección Científica (The Principles of Scientific Management), 1911. Este obrero que empezó de la nada y fue subiendo escalones en las diversas empresas en las que trabajó, llegando a compaginar sus estudios como ingeniero con sus horas de trabajo, basa su teoría en la idea siguiente : “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales. El Taylorismo fue la corriente más utilizada, aunque no consiguió resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal, principalmente porque resultaba incompleto.

Teniendo en cuenta lo anterior, a principios del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un famoso estudio, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo, cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como

si por otro lado, eran peores. Lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían. Dicho experimento finalizó con el efecto Hawthorne, demostrando la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo. Negados anteriormente por la escuela Taylorista, basada solamente en la motivación económica. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto.

Según lo anterior, las diferencias con la escuela científica del trabajo son evidentes, Mayo resalta la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas a los trabajadores y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, entre otras. Mientras que Taylor intenta aumentar la producción utilizando la racionalización, Mayo se decanta por la humanización del trabajo.

Como en la gran mayoría de las teorías que se encuentran en el mundo del trabajo, ninguna es completamente efectiva y resuelve los problemas que se plantean, es muy común que, en el centro esté la virtud, triunfando la opción en la cual cada empresa conozca lo mejor posible de las partes positivas y negativas que posee y las metas que quiere alcanzar. Para terminar esta exposición de teorías se hace necesario comentar el denominado enfoque contingente, de Lawrence y Lorsch, que defiende la no existencia de una teoría única, sino que el enfoque más conveniente está determinado por el trabajo que ha de realizarse. Todo depende de todo.

Después de la Revolución Industrial, en las primeras décadas del Siglo XX, aparecen las primeras teorías acerca de la importancia de los recursos humanos, como ciencia que apoya el desarrollo industrial y mejora las organizaciones. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores de estas épocas (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la ciencia llamada Recursos Humanos.

En la última mitad del siglo XX la actividad de los RH se vio sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste.

Poco a poco la dirección de los RH se convirtió en el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, enfrentando los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. El panorama de desafíos que el área de RH ofrece es magnífico. Dentro de cualquier organización los recursos humanos constituyen el recurso más importante.

Del factor humano dependerá el cumplimiento de los planes y será este el que garantizará la ejecución de los cambios que se realicen en la organización (Alhaja Belamaric y Martínez Núñez, 2006)¹.

Varios autores han hecho referencia a la GRH planteando los siguientes conceptos:

Beer (1989): la dirección de RH define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992): enfocan la GRH como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos.

Chiavenato (1993): Consiste en la planeación, organización, desarrollo, la coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que

¹ Citado por Alhaja Belamaric y Martínez Núñez (2006)

permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

Ferriol (1996)²: Actividad que se realiza en la empresa con el fin de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Cuesta Santos (2010): Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

También hacen referencia a los diferentes enfoques estratégicos de la actual GRH: enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales.

Estas concepciones demuestran que el hombre es el recurso más importante en cualquier entidad y ha de ser tratado como tal. Las personas no pertenecen a la organización, sino que forman la organización misma. De acuerdo con la forma en que sean gestionadas las personas que trabajan, se logrará optimizar la manera en que estas colaboran en aras de cumplir con los objetivos principales de la organización, de ahí que los objetivos fundamentales de la GRH sean:

- ❖ Crear, mantener y desarrollar los recursos humanos con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales con un enfoque sistémico.

² Citado por Ferriol (1996)

- ❖ Aumentar la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo.
- ❖ Lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones, con los recursos humanos disponibles.

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

- ❖ Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- ❖ Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- ❖ Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa³.

Según lo abordado por De Miguel Guzmán la necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los RH, producto a factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos, los mismos tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores. Los mismos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RH, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren. Los principales rasgos que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema (Besseyre y Hax)⁴, o la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RH adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que

³ Citado por Yaritza Smith Salazar (2012) Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “Seafood Caletones” del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.

⁴ Citado por Besseyre y Hax

confieren al entorno como base para establecer el sistema de RH (Werther y Davis, Beer).

Por tal razón varios autores se han destacado en la concepción de estos modelos, entre ellos se encuentran: el Sistema de GRH de la Corporación Andina de Fomento (CAF), Modelo de Bessevere (1989), Modelo de GRH de Bustillo (1994), Modelo de Werther y Davis (1991), Modelo de Harper y Lynch (1992), Modelo del CIDEA (1994), Sistema de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (1993), Sistema de Dirección de RH de Puchol (1995), Modelo Evolutivo de Planeamiento y Desarrollo de RH de Hax (1992), Modelo de GRH de Beer (1989); Modelos de Rodríguez, 1999; Sayas Agüero, 2002; Cuesta Santos, 2005 entre otros.

Los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elementos específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización⁵.

En muchos de estos modelos también se hace referencia a la planeación de la GRH. Esta es una actividad clave e integradora de la GRH, convirtiéndose en imprescindible brújula para el accionar sobre los recursos humanos. Sin la integración de la planeación sería imposible lograr el funcionamiento del sistema.

1.2 La planeación de los recursos humanos

La planeación de los Recursos Humanos (PRH) y de otras funciones de la organización, son aspectos que se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de las organizaciones. Por tanto, se hace imprescindible identificar analizar los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados del recurso humano, y eso solo es posible mediante un proceso de planeación efectiva, como función principal para la aplicación del ciclo básico de la dirección y la cual garantiza el resto de las funciones y procesos.

⁵ Citado por De Miguel Guzmán (2000) Modelos Contemporáneos de gestión de Recursos Humanos.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible y cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en su trabajo y mejor se realizará en su actividad.

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

Recio (1980)⁶: Planear es pensar en el futuro para actuar debidamente en el presente.

Burack (1990)⁷: 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.

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

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

Martínez (1995)⁸: Planear los Recursos Humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización.

Pereda (1995)⁹: Proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán

⁶ Citado por Recio (1980)

⁷ Citado por Burack (1990)

⁸ Citado por Martínez (1995)

disponer de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuados, los objetivos empresariales.

De Miguel Guzmán (2006): Proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.

En resumen, para la investigación se tomó como referencia lo planteado por Armando Cuesta (2010) la PRH como actividad clave y esencialmente integradora de la GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

Cuando los RH no se planifican pueden suceder dos situaciones: una que exista exceso de personal y otra, que exista 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. Cuando la organización tiene déficit de RH, esto traerá aparejado un estrangulamiento de la actividad, es decir, se dejarán de realizar actividades (producciones y servicios) previstos, lo que traerá consigo una disminución de los beneficios para la entidad. Para poder realizar la PRH es necesario primeramente establecer el período de tiempo o plazos de planificación:

⁹ Citado por Pereda (1995)

Estos pueden ser:

- ✓ Corto Plazo: generalmente un año. Es la previsión que permite calcular la plantilla necesaria para desarrollar la producción o los servicios en un año.
- ✓ Medio Plazo: Normalmente no sobrepasa los tres años. Esta planeación permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla.
- ✓ Largo Plazo: Aquel que sobrepasa los tres años. Es un plan general, indicativo.

La PRH permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece, cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo, la cual consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La planeación es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir la empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio y una mala planificación de la misma puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

La PRH, recoge la planificación de las necesidades de personal, es decir; las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura. Para ello deben llevarse a cabo primeramente un conjunto de actividades, que comenzaría con el inventario del personal donde se conoce todo lo necesario sobre el personal disponible y se determina la necesidad de personal actual y perspectivas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Después se deberán definir políticas y prácticas de obtención del personal idóneo a la

organización, que posibilita una visión estratégica del personal disponible. Luego sería el análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los profesiogramas, junto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo, lo que permite entonces el cálculo de la plantilla necesaria. Como resultado de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección. El plan de formación dotará al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo. El plan de promoción posibilitará la plena realización personal de cada trabajador de la organización, según sus potencialidades y expectativas, y concluirá, todo ello, con las previsiones de gastos de personal.

1.3 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Precisamente este trabajo pretende analizar algunos modelos de la GRH, pues su conocimiento puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de RH en las empresas. Entre los autores consultados se encuentran: Sikula (1988); Francisco Javier Barranco (1989); James Walter (1991); Harper Lynch (1992); Armando Cuesta Santos (1997); Carlos Iglesias (1999). Estos modelos son abordados con gran profundidad en el artículo “Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos” de la Doctora Margarita De Miguel Guzmán y el doctor Reynaldo Velázquez Zaldívar, 2000.

Modelo de PRH de Sikula (1988): plantea que la PRH es un proceso sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos, entre los que se comprenden: objetivos; planeación de la organización; auditoria de los recursos humanos; pronóstico de los recursos humanos; programas de acción de los recursos humanos (incluyendo acción informativa).

Modelo de PRH de Francisco Javier Barranco (1989)¹⁰: en este la PRH se presenta con un concepto mucho más amplio que la mera asignación de

¹⁰ Citado por Francisco Javier Barranco (1989)

personal por área de actividad que sería, exclusivamente, la planificación de plantillas.

El concepto de planificación aplicado al personal recoge además de la planificación de plantillas, la de necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura.

Modelo de PRH de Cuesta Santos (1997): en él se manifiestan los objetivos específicos de la integración de las actividades claves de la GRH y los objetivos estratégicos de la organización, citados por Harper y Lynch, (1992). Desglosando este objetivo general en sus objetivos específicos, podrá percibirse como mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de la GRH. Estos objetivos específicos, a su vez, pueden ser sintetizados en dos que centran la atención fundamental del proceso de Planeación de los Recursos Humanos:

1. Interpretar las previsiones de producción y venta en términos de necesidad de personal.
2. Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la empresa.

Como algo de elevada importancia y excelencia que se puede apreciar en dicho proceso sistémico, es que el mismo parte de la dirección estratégica, además se tiene en cuenta el sistema presupuestario, sin haber iniciado aún la planificación de las actividades de RH (lo cual es auditado al realizar la planeación a corto plazo) y luego de haber programado las acciones del sistema, conjuntamente con esta se elabora el presupuesto de GRH. En el primero se parte de una planificación a largo plazo de los Recursos Humanos para luego llegar al corto.

El Dr. Cuesta, además, propone un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las

posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal.

Modelos MERCER, (Carlos Iglesias, 1999): está formado por la estrategia de negocio, los requisitos laborales y la estrategia de los RH, aquí se sigue un proceso de Planificación Estratégica en tres fases para alinear las prácticas de GRH. Estas fases son:

Fase I: Análisis de los negocios emergentes, las necesidades de la fuerza laboral y de los clientes para definir los servicios requeridos por la función de RH.

Fase II: Diagnóstico, cualitativo y cuantitativo, de la actual infraestructura de RH, para identificar los vacíos que pueden tener un alto impacto en la consecuencia de objetivos.

Dicho diagnóstico tendrá en cuenta la organización, las capacidades de las personas, los sistemas de información y los medios tecnológicos.

Fase III: Desarrollar un plan detallado con iniciativas prioritarias para eliminar o cubrir los vacíos, posibles pruebas piloto, la infraestructura y recursos necesarios de implantación para ejecutar el plan de manera exitosa, y finalmente, un cuadro de mando y un conjunto de indicadores para evaluar el progreso e impacto de la estrategia de la función de RH, metodología, herramientas y enfoque deben estar diseñados para conseguir el compromiso, la implicación y soporte activo de distintos grupos de interés, accionistas, ejecutivos, empleados, fuerzas sociales e incluso clientes y proveedores.

1.3.1 Resoluciones sobre el cálculo de plantilla en Cuba

Para determinar la cantidad de trabajadores en las organizaciones cubanas se han regulado a lo largo de los años diferentes resoluciones entre las cuales se pueden citar: la Resolución No.57/88 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS); la Resolución No.4/2000, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); la Resolución 26/2006 del MTSS (Reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla) así como la Resolución 36/2010 (Reglamento sobre la elaboración, presentación,

aprobación y control de las plantillas de cargos). Por su importancia para el presente trabajo a continuación se resume el contenido de la Resolución 36/2010.

La Resolución 36/2010 tiene como objetivo determinar el procedimiento para la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas. Plantea que la cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

Además que la cantidad de trabajadores necesarios se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión siguiente:

$$N = \frac{Q}{F_t}$$

Donde:

N = Número de trabajadores

Q = Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo).

Optimización de la plantilla

La expresión que resume el cálculo es la conocida $N_i = Q/C$, donde el número de trabajadores necesarios es el resultante del balance de carga y capacidad.

1.3.2 Metodologías que abordan el cálculo de plantillas en entidades hoteleras

El Ministerio del Turismo (MINTUR) ha hecho algunas precisiones acerca del proceso de cálculo de la plantillas. Las mismas 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.

En Cuba, tradicionalmente se ha concebido la planificación de la fuerza de trabajo a través de un balance de carga y capacidad o la aplicación de normativas de cantidad de personal en algunas industrias. En la actividad hotelera es más compleja esta tarea y aunque existen resoluciones al respecto, resulta muy engorrosa la aplicación de las mismas.

En la rama del turismo se toman en cuenta normativas internacionales que existen al respecto o directivas nacionales según expertos. Diversas son las metodologías a utilizar (De Miguel Guzmán, 2006; Leyva Rodríguez, 2002; Nieves Julbe, 2000; Sánchez Augier, 2003) las mismas presentan características comunes ya que de una forma u otra abordan acerca del cálculo de la fuerza de trabajo necesaria. Estas metodologías tienen vital importancia dentro del cálculo de la plantilla y el desenvolvimiento organizacional dentro de cada entidad.

Se consultan las metodologías siguientes con el objetivo de analizar el método empleado por diferentes autores para la determinación del número de trabajadores necesarios en instalaciones hoteleras. Dentro de estas metodologías se pueden citar las siguientes:

La metodología para la previsión a mediano y largo plazo del número de trabajadores en Instalaciones Turísticas (Nieves Julbe, 2000), lleva a cabo los pasos siguientes:

1. Diagnóstico del área de los Recursos Humanos.
2. Determinar en un principio el conjunto de variables que podrían estar relacionadas con la necesidad de personal.
3. Calcular la relación que existe entre la(s) variable(s) y la plantilla.

4. Calcular la ecuación de ajuste de acuerdo al modelo de la curva que resulte y que se observe en la representación gráfica.
5. Previsión según los valores que la variable(s) explicativa(s) vaya(n) a tomar en el futuro.
6. Análisis de los resultados para la toma de decisiones.

Este procedimiento permite:

- relacionar las variables del entorno que determinan la cantidad de personal a utilizar en cada temporada turística, basado en un análisis estadístico de las variables que pueden estar relacionados con la cantidad de trabajadores que conforman la plantilla en la instalaciones;
- proyectar la plantilla del personal para garantizar la planificación de la contratación en los diferentes períodos;
- proyectar las nuevas plantillas para las inversiones.

Este procedimiento tiene algunos inconvenientes que pueden influir de manera negativa en su aplicación:

- complejidad técnica para el procesamiento de la información;
- demora en la selección de las variables en una etapa inicial del estudio y la recopilación de la información;
- preparación técnica del personal que se dedica a esta tarea;
- el empleo de medios de computación.

Aquí como en otras metodologías consultadas se hace referencia al cálculo de la plantilla de manera general, lo que no permite tener el número de trabajadores necesarios por cada área de resultados claves de la instalación.

Metodología para la PRH en entidades pertenecientes a la cadena ISLAZUL (Sánchez Augier, 2003):

Tiene como objetivo determinar las necesidades de fuerza de trabajo con que cuenta la organización para operar en el presente y en el futuro, la misma consta con las siguientes etapas:

- I. Diagnóstico de los RH: permite conocer el estado en que se encuentran algunos indicadores de los recursos humanos y cómo mejorarlos.
- II. Planeación cuantitativa y cualitativa: verifica si la cantidad de trabajadores existentes son los suficientes así como el aprovechamiento de la jornada laboral y cuáles son los métodos de trabajo que se utilizan, luego de conocer las características de la fuerza de trabajo.
- III. Estrategia de solución: diseña la estrategia para solucionar los problemas detectados en etapas anteriores.
- IV. Implementación, control y mejora: realiza el control del cumplimiento del proceso con el objetivo de determinar las posibles desviaciones y realizar los ajustes pertinentes.

La metodología permite definir problemas, comprobar su existencia así como las posibles causas que los originan, además de ofrecer atributos importantes que se consideran en la solución de alternativas. Sin embargo, esta no es específica como obtener el número de trabajadores por unidad operacional ya que para cada unidad debe existir una forma de cálculo diferente de llegar a este número, pues cada una tiene características muy particulares que influyen en el desarrollo de la prestación del servicio.

El procedimiento metodológico para la PRH De Miguel Guzmán, 2006¹¹:

Este procedimiento fue seleccionado para la determinación de la plantilla necesaria en el presente trabajo por lo que es una versión reducida y adaptada

¹¹ Citado por Yaritza Smith Salazar (2012) Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “Seafood Caletones” del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.

a los requerimientos de la entidad objeto de estudio. Cuenta con cuatro etapas cada una de las cuales se describe a continuación:

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

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

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

Etapla 2: Análisis de las unidades operacionales (UO)

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

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

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

1. Establecer los cargos necesarios y(o) existentes

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las

posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes de acuerdo con su naturaleza y volumen.

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

2. Determinación de la plantilla necesaria

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

- _ La demanda posee un carácter no predecible en el tiempo
- _ El tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes.

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

2.1 Determinación de la cantidad de personas por cargo

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

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

Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo si bien pueden agruparse en dos grandes factores (carga o demanda) no siempre son las mismas varían en función de la naturaleza del cargo; por ejemplo la carga de trabajo en un restaurante será condicionad por: el nivel de ocupación del hotel, la frecuencia de arribo de clientes, el menú, el nivel de servicio, y la capacidad dependerá del número de mesas, el horario de trabajo, el tipo de servicio, etc.

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

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

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

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

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

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

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

Los resultados obtenidos por las etapas anteriores no siempre son posibles de implementar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen; como puede ser los bajos niveles de ocupación y la falta de fondo para realizar los contratos. En ocasiones el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan elevado que origina un estrangulamiento de la actividad

pues los trabajadores no tienen la capacidad suficiente para tan elevado nivel de trabajo. Por eso una vez finalizado los cálculos se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras a fines, y en otras se pueden producir modificaciones en las funciones a desarrollar por un cargo. Por tanto esta etapa tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originando el desarrollo de las tareas anteriores hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

1.4 La planeación de recursos humanos en el sector turístico

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía. A partir de los años cincuenta el turismo se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países.

Cuba, al estar situada dentro de la plataforma del Caribe, desarrolla la industria del turismo con gran rapidez y efectividad. A lo largo de nuestra historia, el desarrollo de los servicios turísticos se ha ido materializando por una serie de etapas que pudieran definirse como de amplia evolución de esta actividad que comenzó en los años 80, pero no fue hasta 1990, con la creación de las primeras empresas mixtas, que ocurre un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos de este sector a la economía del país. Se incorporaron además, nuevas modalidades como: el multidestino, el ecoturismo, el turismo náutico, de salud, deportivo y cultural; aunque el grueso del turismo internacional que visita el destino es el asociado a sol y playa.

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

Las empresas que desean mantenerse dentro de la competencia están obligadas a mejorar continuamente la excelencia del servicio. Precisamente la hotelería tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias del mercado, brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos. Expertos sobre este tema consideran que la excelencia del servicio solo puede lograrse después que la organización la haya alcanzado internamente, jugando un papel importantísimo el cliente interno.

Partiendo de que el cliente interno es la célula de cualquier empresa, a partir de la cual se forma la cadena de excelencia que se extiende hasta el cliente externo, se hace imprescindible por parte de la dirección de cualquier empresa velar por la contratación, superación y conservación de los mejores empleados.

Actualmente, los clientes son muy conocedores y exigentes en el servicio, por lo que resulta necesaria la integración total con el cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad. Esto obliga a los hoteles a practicar una GRH con enfoque integral y sistémico, donde es decisivo el papel que desempeña la PRH de manera tal que se pueda contar hoy y en el futuro con hombres en cantidades suficientes para enfrentar los retos que le ofrece el entorno.

Varios han sido los autores (Barrero Fornaris, 2002; Cisneros y Varona, 1993; Clark Bloofield, 1995; De Miguel Guzmán, 2006; Hidalgo Castro, 1996; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2005; Sánchez Rodríguez, 2003 y Zayas Agüero, 1995), que han detectado a través de diversos estudios deficiencias en instalaciones turísticas como las que se muestran a continuación:

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

- ❖ El exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario, bajo nivel de productividad, incumplimiento de parámetros internacionales relativos a la cantidad de trabajadores por habitación.
- ❖ En función de lo anterior, el estudio pertinente de la planeación de los recursos humanos, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto en las entidades turísticas cubanas¹².

1.5 Determinación de las técnicas a utilizar

Para determinar la plantilla necesaria en el restaurante objeto estudio es necesario poner en práctica métodos y técnicas que permiten la medición del tiempo de trabajo. Dicha medición del trabajo es la que proporciona los gastos de trabajo vivo que son necesarios para la realización de las distintas actividades laborales, consecuentemente, la esencia de la medición del trabajo consiste en establecer a los trabajadores una medida de trabajo. La medición constituye uno de los aspectos fundamentales en la organización laboral, porque permite determinar el objeto social de cada trabajador, favorecer el incremento de la productividad, el mejoramiento de la organización del trabajo, la organización del sistema de pago salarial y además, crea sólidas bases para la planificación del trabajo y la producción.

Se hace necesario primeramente abordar el tema relacionado con la jornada laboral así como la estructura de la misma.

1.5.1 La jornada laboral, su concepto y estructura

La jornada laboral constituye el tiempo que de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer cada trabajador en su centro de trabajo, entiéndase por centro de trabajo a estos efectos, las áreas laborales que componen la empresa o unidad administrativa a cuya plantilla pertenece el trabajador, u otras áreas a las cuales sea remitido en función del trabajo. Está estructurada

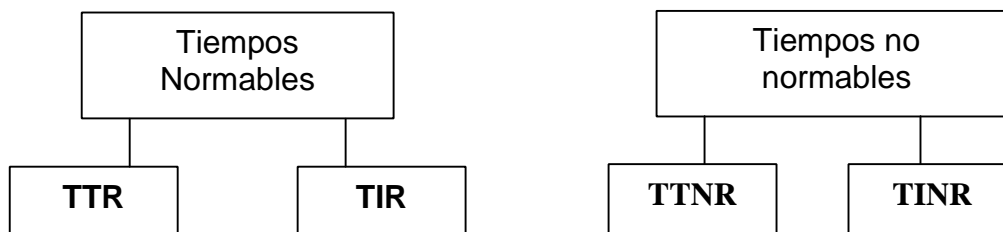
¹² Citado por Yaritza Smith Salazar (2012) Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “Seafood Caletones” del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.

con los distintos tipos de tiempo en que pueden agruparse las acciones que los trabajadores realizan atendiendo a las incidencias que tienen en los resultados de trabajo, a esas agrupaciones se les denomina “tiempos componentes de la jornada laboral”, los cuales pueden tener una mayor o menor subdivisión en dependencia del grado de desarrollo alcanzado por la organización del trabajo, es decir, mientras más profundos sean los estudios de organización del trabajo, será necesario subdividir más los tiempos componentes de la jornada laboral para su estudio y viceversa.

Un estudio de la Jornada Laboral debe permitir:

1. El estudio del estado de la organización de trabajo y utilización del tipo de trabajo que permitan localizar las pérdidas de tiempo y las causas que lo originan.
2. La determinación del grado de necesidad de los gastos de tiempo de trabajo y su racionalidad y la localización de los gastos de trabajo injustificados así como las causas que los originan.
3. El estudio y análisis más profundo de los gastos de tiempo que se manifiestan en la utilización de los equipos y su interrelación con el tiempo de trabajo del operario.
4. La determinación del gasto de tiempo necesario para el cumplimiento de determinada operación o trabajo y los elementos que lo componen.

De manera general los tiempos se clasifican en:



Donde:

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea

TTNR: Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea

TIR: Tiempo de interrupción reglamentado

TINR: Tiempo de interrupción no reglamentado

Los tiempos normables a su vez pueden dividirse en:

- ✓ Tiempos variables: son los que varían con el volumen de trabajo ($TO + TPC + TS + TIRTO$).
- ✓ Tiempos constantes: son independientes del volumen de trabajo realizado ($TDNP + TINE$).

La clasificación de los tiempos de la jornada de trabajo, responde a las necesidades generales del estudio del trabajo dado el nivel alcanzado en el país en esta disciplina; pero no necesariamente a cada una de las ramas o actividades, por lo que se debe de tener en cuenta la naturaleza del trabajo que es objeto de estudio.

El estudio de los gastos de trabajo vivo constituye el punto de partida de la aplicación de las técnicas de estudios de tiempo en la determinación del número de trabajadores necesarios, las mismas son abordadas a continuación.

1.5.2 La fotografía individual

La técnica de la fotografía individual se basa en hacer una descripción detallada de las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del trabajador y(o) los equipos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar. Las observaciones pueden realizarse con la ayuda de un reloj con secundario o con cronómetro, registrándolo en un modelo convenientemente habilitado para ello. Se aplica preferentemente cuando se trata de tareas no

repetitivas, aunque por sus características es una técnica ampliamente utilizada.

Principales objetivos que se persiguen:

- ✓ Detectar los tiempos no normables y las causas que los provocan, con el fin de proyectar las medidas técnico organizativas para su eliminación.
- ✓ Determinación del AJL.

Etapas de la fotografía individual

1) Preparación de las observaciones

Tareas a tener en cuenta dentro de esta etapa:

- ✓ Determinación de los objetivos del estudio

Su objetivo primero consiste en definir el alcance que tendrá el estudio, para lo que es necesario calcular el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), las reservas del incremento de la productividad del trabajo, el establecimiento de normas de trabajo o servicios, entre otros elementos, teniendo en cuenta las características del objeto o área en estudio.

- ✓ Ambientación

Este elemento es primordial, pues dentro de él se encuentran: la familiarización que consiste en explicarle al personal a observar sobre la técnica que va a utilizar y los fines que se persiguen, el conocimiento de las características de las actividades a desarrollar, la ambientación con el trabajo y también está la actividad de comunicación efectiva que garantiza el estado de opinión que se cree entre los trabajadores. De ambas subtareas depende mucho el éxito final del estudio.

- ✓ Diseño del estudio

Teniendo en cuenta la cualidad de trabajar con intensidad y capacidad media, se procede a la selección del obrero que debe cumplir con dicho requisito esencial, luego se determina el número de observaciones necesarias, tomando como punto de partida una muestra inicial de tres días.

Atendiendo a que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución:

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

Donde:

N: Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de 0.5% y un nivel de confianza del 95%.

X: Valor medio del elemento medido (tiempo de trabajo relacionado con la tarea) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

R: Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea.

El cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral se realiza a través de la expresión siguiente:

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

2) Realización de las observaciones

Aquí se le da cumplimiento a lo anteriormente diseñado, partiendo de señalar el modelaje a utilizar para efectuar los registros, además de la utilización de la hoja resumen, que constituye una herramienta de suma importancia con la cual se facilitará el trabajo de la persona encargada de la realización del estudio.

3) Procesamiento y análisis de la información

Se realiza un análisis cualitativo sobre el significado del AJL determinado y se detectan las pérdidas de tiempo y sus causas.

1.5.3 La fotografía colectiva

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

La aplicación de esta técnica exige del normador gran habilidad y un dominio profundo del orden y características de las actividades que desarrollará cada integrante del colectivo.

Las etapas son similares, la diferencia radica en que los valores de X_1 , X_2 y X_3 tomados, serán los promedios del colectivo cada día; X_1 media, X_2 media y X_3 media.

Ejemplo:

Días	Trabajadores					Suma	TTRi
Observ.	1	2	3	4	5		
1	380	390	380	385	390	1925	385
2	385	380	385	390	380	1920	384
3	375	385	390	380	370	1900	380

$$\overline{TTR} = \frac{\sum_{i=1}^3 \overline{TTR}}{3} = 383 \min \left(\overline{t} \right)$$

$$R = 385 - 380 = 5$$

1.5.4 El cronometraje

Esta técnica está dirigida fundamentalmente a efectuar las observaciones directas al trabajador, utilizando un cronómetro para medir el tiempo que dura la operación en su conjunto o el elemento o los elementos que sean necesarios medir, lo cual será repetido tantas veces como sea necesario para obtener la confiabilidad estadística en el estudio.

Su objetivo esencial es la determinación del $\frac{TO}{u}$ que más se acerque al realmente necesario para cumplir una operación, a fin de calcular la norma de trabajo o servicio, además puede ser utilizado para el estudio de métodos de avanzada, en la elaboración de normativas, etc.

Etapas de la técnica de cronometraje

1) Preparación de las observaciones

Aquí se realizan las mismas operaciones que en la técnica de fotografía.

- ✓ ambientación
- ✓ comunicación efectiva
- ✓ diseño del estudio

.Determinar el método de cronometraje a utilizar.

-Cronometraje por operaciones: se entiende por operación a la parte del proceso de producción que realiza un obrero o grupo de obreros en un grupo de trabajo determinado, esto abarca las acciones a realizar en el cumplimiento de una unidad de trabajo dado.

Este método consiste en medir el tiempo que demora la operación estudiada y conociendo el desglose de los gastos de tiempo en la jornada laboral correspondiente al puesto de trabajo estudiado, arribar a conclusiones acerca del mismo.

-Cronometraje por elementos: se entiende por elementos el conjunto de acciones sucesivas que realiza el trabajador, para cumplir parte de una operación. Como consecuencia del cronometraje se obtiene la cronoserie que es el conjunto de magnitudes cronometradas que cumplen las exigencias de un estudio de tiempo.

Cuando se realiza cronometraje de ambientación, se facilita la familiarización con la actividad, se reúne un grupo de datos a fin de determinar el tamaño de muestra necesario para el estudio. (10 observaciones)

Como la distribución de la frecuencia de los tiempos de trabajo tiende a seguir una ley normal, entonces para la determinación del tamaño de muestra necesario (Nd), se emplea la misma expresión que para la fotografía, pudiendo ser mediante la fórmula siguiente:

$$Nd = 169 \frac{R^2}{X^2} = 169 \left(\frac{R}{X} \right)^2$$

Donde:

N: Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de 0.5 % y un nivel de confianza del 95%.

X: Valor medio del elemento medido (tiempo de trabajo relacionado con la tarea) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

R: Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea.

2) Realización de las observaciones

En esta etapa se mide la duración del tiempo operativo de la operación o de sus elementos.

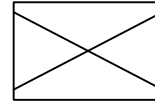
3) Procesamiento y análisis de la información

Se verifica si el cronometraje es confiable a través del cálculo del error relativo. También se realiza un análisis de normalidad con el histograma de frecuencia, además de utilizar el gráfico de control que tiene como objetivo el análisis de la regularidad estadística y dispersión de los tiempos medios, permitiendo detectar las anomalías y observaciones no representativas, a fin de no tenerlas presentes al calcular el tiempo operativo (TO), esta tarea también se denomina limpiar la cronoserie. Este procesamiento, análisis y validación se realiza a través del Software MedTrab (Software Procesador de datos estadísticos de Estudios de Tiempo).

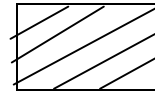
1.5.5-Diagrama de actividades múltiples

El método de actividades múltiples se basa en hacer una descripción detallada de las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el aprovechamiento de la JL del operario y el nivel de utilización de las máquinas y(o) equipos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar. Las observaciones pueden realizarse con la ayuda de un reloj con secundario o con cronómetro, registrándolo en un modelo convenientemente habilitado para ello. Se aplica preferentemente cuando se trata de tareas repetitivas. Las simbologías que se utilizan son las siguientes:

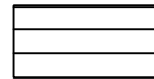
El operario o la máquina se encuentran en espera



El operario y la máquina trabajan independientemente



El operario trabaja en conjunto con la máquina



CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE PERSONAL EN EL RESTAURANTE “ EL CONUCO”

El siguiente capítulo tiene como objetivos caracterizar del hotel Playa Costa Verde, luego el área de Alimentos y Bebidas (A+B) y particularmente la unidad objeto de estudio restaurante “El Conuco”.

Seguidamente se propone y aplica el procedimiento elaborado por De Miguel Guzmán (2006), para determinar la fuerza laboral necesaria en el restaurante.

2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde

Holguín constituye uno de los más ricos escenarios de la naturaleza cubana. Altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas se alternan en el paisaje de esta provincia de singular belleza y múltiples atractivos. El territorio ha crecido en población y en cultura, y se ha desarrollado una planta hotelera y una infraestructura que alcanza cada vez mayores cuotas. Las playas holguineras están entre las más pintorescas del Caribe, de aguas turquesas cálidas y tranquilas por el resguardo natural que les ofrecen los arrecifes coralinos que los circundan y en la hermosa geografía del norte oriental. Con estos atributos cuenta el Hotel Playa Costa Verde ubicado en Playa Pesquero, municipio Rafael Freyre, provincia Holguín, aproximadamente a 70 Km. del Aeropuerto Internacional “Frank País”.

Es un complejo perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. que ofrece estancias en paquetes que incluye: alojamiento, comida buffet o a la carta, servicio de desayuno, merienda, bebidas nacionales e internacionales, actividades diurnas y nocturnas, visitas al entorno, deportes acuáticos y terrestres con equipamiento e instrucción, shows propios y profesionales etc. Cuenta también con ocho bares con bebidas nacionales e internacionales, uno de los cuales presta servicio las 24 horas. El Playa Costa Verde está construido en un área de 140.000 m². La fecha de su inauguración fue el 28 de febrero de 2001. Sus habitaciones se encuentran distribuidas en 31 bungalós de dos plantas con el máximo confort y 16 habitaciones cada uno, ideal para familias, parejas y grupos dentro de un entorno de calidad, actualidad y respeto al medio ambiente. Cuenta con un promedio anual de 356 trabajadores lo que representa un índice de 0,74 trabajador por habitación. El hotel cuenta con 480 habitaciones con excelentes condiciones y confort, de ellas 16 suites (3%), 460

estándar (96%) y 4 para discapacitados (1%). El hotel garantiza los suministros necesarios para todas las actividades anteriormente descritas así como el sistema de administración y control de las mismas.

Misión

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

Visión

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

Objeto Social

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

En resumen la función principal de este hotel radica en la prestación de servicios a través de los procesos fundamentales que se desarrollan en el hotel, dentro de los cuales se encuentra el proceso de A+B, el que resulta necesario caracterizar ya que aporta elementos esenciales para la presente investigación.

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

El departamento de Alimentos y Bebidas cuenta con una variada gama de bares y restaurantes, los necesarios en correspondencia con la cantidad de clientes que recibe el hotel. Agrupa los distintos servicios de restauración, divididos en: servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet o a la carta, snack, servicio de habitaciones 24 horas, mini bares en habitaciones, servicios de cenas especiales para bodas, cenas privadas para grupos y cenas románticas, preparación de salones para eventos especiales, desayunos para clientes de luna de miel entre otras. Además, se encarga de la realización de las reservaciones para los restaurantes especializados que lo requieren. La variedad de los mismos se muestra a continuación:

El Restaurante “**Bariay**” posee una ubicación cerca de los servicios fundamentales (Lobby, Piscina y Habitaciones), cuenta con 404 plazas divididas en 6 áreas y con fácil acceso a las 4 islas centrales y 3 de show cooking. Cuenta con una decoración adecuada así como el equipamiento en buen estado de funcionamiento. Se exige código de vestimenta. Oferta Desayuno de 7:30 a 10:30, almuerzo de 12:30 a 14:30 y cenas de 18:30 a 21:30. Brinda además de las combinaciones posibles para niños y vegetarianos el servicio a solicitud para diferentes dietas. Los clientes son recibidos y despedidos en la puerta facilitándosele el acceso a las áreas de su gusto así como sillas especiales para niños en caso de ser necesario. Se realiza el servicio de bebidas completo a la mesa. Cada noche ofrece en las cenas un tema específico (noches temáticas).

El restaurante Japonés “**Kyoto**”: Ofrece servicio para cena por reservaciones garantizadas al menos una vez por semana a cada cliente en diferentes horarios desde las 18:00 hasta las 21:30 donde no se permite fumar y se exige código de vestimenta. Tanto la decoración como el uniforme de los trabajadores y la música de fondo recrean el ambiente japonés. La ubicación de este restaurante permite su fácil acceso y la espera es amenizada con un gacebo exterior compartido con el restaurante Italiano. Posee una variedad de platos elaborados con materias primas importadas de primera calidad. Se garantizan las reservaciones a niños en los primeros horarios. Posee aire

acondicionado centralizado y regulable. Presta servicio de Teppanyaki y de Sushi. Fue el primer Restaurante Japonés de Cuba. El personal fue adiestrado en sus inicios por un chef Japonés incluyendo práctica en Jamaica. El Kyoto muestra los mayores niveles de satisfacción y demanda dentro del Hotel.

El restaurante Italiano “**Venecia**” posee un sistema automatizado de reservaciones que garantiza al menos una vez por semana a cada cliente en diferentes horarios desde las 18:00 hasta las 21:30 donde no se permite fumar y se exige código de vestimenta. Su decoración y el uniforme de sus trabajadores transmiten un aire de refinamiento que es reforzado por un cuarteto de cuerdas con música clásica italiana. Ofrece una cena formal con un menú completo de comida italiana. La capacitación del personal tanto de servicio como de cocina está garantizada con los asesores de origen italiano que se posee.

Está ubicado en un área preferencial cerca de las habitaciones, el restaurante buffet, el japonés y la recepción. Posee una cocina que comparte con el restaurante japonés donde llegan la mayoría de los platos pre elaborados para su terminación a la vista del cliente. Comparte con el restaurante japonés sus jardines y gacebo para la espera.

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

Restaurante “El Conuco”: Posee elevados estándares en cuanto al servicio, calidad y confort, se distingue por el entorno donde se encuentra ubicado. Es el más cercano a la playa, lo cual permite atraer a la mayor cantidad de clientes que disfrutan del mar. Ofrece servicio de almuerzo: 12:30 –15:00 con capacidad para 81 comensales y cuenta con un menú exquisito y variado.

El restaurante Vegetariano “**El Bohío**” Es un Restaurante de reciente inauguración con el objetivo de cubrir las necesidades de un segmento de los clientes que arriban al hotel y tienen preferencia por la alimentación

vegetariana. De la misma forma contribuye al incremento de las opciones a los huéspedes y descongestiona el resto de los restaurantes a la carta. Tiene las mismas características de los demás en cuanto al servicio, calidad, con una capacidad para 45 comensales. Está ubicado en una zona donde anteriormente no existían servicios, y muy cerca del Beer Corner. Trabaja con el mismo sistema de reservaciones y de horarios explicados anteriormente. Su carta incluye diferentes elaboraciones vegetarianas además de pollo y pescado.

El Hotel cuenta con 6 Bares diferenciados dirigidos a los fundamentales segmentos.

El **Snack Bar “Los Caneyes”** tiene una capacidad de 145 comensales en área de salón y de 12 clientes en la barra. Posee una amplia variedad gastronómica fundamentalmente con servicio de comida rápida. Su horario de servicio es de las 10.00 – 17.00 horas.

Lobby Bar: se encuentra a la entrada del hotel, abierto las 24 horas y ambientado como Sport Bar. Posee una amplia gama de bebidas nacionales e internacionales. Tiene además servicio de café en diferentes preparaciones así como servicios de Snack, además de helados de diferentes sabores y combinaciones. Tiene una capacidad para 25 pax en barra y para 80 pax en área de salón. El Su diseño está sujeto a modificaciones de acuerdo a los nuevos estándares de la marca Playa

El Aqua Bar: Tiene una capacidad para 10 pax dentro de la piscina y para 8 pax en la barra exterior a la piscina. Su horario es de 10:00h. a 17:30h.

El Night Club “Illusions”: su capacidad está distribuida para 22 pax en barra y 70 pax en mesas, donde la pista tiene un área para 70 pax. Su horario es de las 20:00h. a las 04:00h.

El Bar Playa: Este lugar es abierto y brinda servicio directo a los clientes que se encuentran en playa, para los cuales no se cuenta con otro punto de venta más cercano. Su horario es desde las 10:00h. a las 17:30h.

El Bar Los Caneyes: Presta servicio de 10:00 h. a las 17:30 h. Brinda Servicio de Bebidas en horarios de almuerzo manteniéndose como Bar en el resto del tiempo.

The Beer Corner: Es una idea de reciente implementación, consiste en utilizar una de las estructuras de “paradas” y ubicar un servicio de cervezas y alimentos ligeros durante la tarde noche con lo cual descongestionamos el Lobby y damos vida a un área del Hotel que en este momento sólo presta servicio de habitaciones.

El Compay Bar: Presta un servicio de 21:00 h a las 02:00 h. Está decorado con motivos relacionados con el tabaco cubano e incluye además de la degustación de las mejores marcas de bebidas espirituosas nacionales e internacionales, la venta de los mejores tabacos cubanos. Cuenta con aire acondicionado lo que lo hace extremadamente popular en las noches de verano y su amplio salón sirve para el disfrute de distendidas conversaciones o de excelentes exposiciones de arte que se desarrollan con regularidad.

2.3 Procedimiento propuesto por Margarita de Miguel Guzmán (2006) para determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio y cocina del restaurante “ El Conuco”

El procedimiento propuesto por de Miguel Guzmán (2006), fue adecuado al requerimiento del trabajo, atendiendo a los intereses de la entidad y el tiempo disponible para realizar el mismo(ver anexo 1).

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

Para determinar el restaurante objeto de investigación se tomó como punto de partida el criterio del jefe de alimentos y bebidas, quién definió “El Conuco” como el necesario para el estudio, por algunas deficiencias detectadas en el área de servicio del mismo.

Luego el jefe de A+B le comunicó la decisión al capitán (dependiente que realiza ambas funciones) y este posteriormente a sus trabajadores exponiendo los objetivos del estudio, así como los resultados que se pretendían alcanzar, de forma tal que estos fueran dirigidos a apoyar el proceso de toma de decisiones en la planeación de los RH de los directivos de esta instalación hotelera.

2.3.2 Etapa 2: Análisis de la unidad operacional

El Restaurante "El Conuco" posee elevados estándares en cuanto al servicio, calidad y confort, se distingue por el entorno donde se encuentra ubicado. Es el más cercano a la playa, lo cual permite atraer a la mayor cantidad de clientes que disfrutan del mar. Cuenta con un bar dentro del restaurante, el que ofrece una amplia gama de bebidas tanto a clientes que disfrutan del almuerzo como a clientes que llegan de manera ocasional, además de ofrecer servicio de bodega a los dependientes que trabajan en el mismo (ver anexo 2). Tiene dos horarios de servicio, pero se hará énfasis en el almuerzo: 12:30 –15:00 con capacidad para 81 comensales, el mismo cuenta con menú exquisito que se ofrece a continuación:

Carta del restaurante

Entrantes: Ensalada mixta de la casa

Sopa de vegetales

Ensalada de atún

Carne, pescados y mariscos:

Pollo asado con papas y vegetales

Gordon Blue

Estofado de res

Calamares a la romana

Filete de pescado del día

Brochetas de camarones

Postres: Postre del día (cake de chocolate)

Helados

Ensalada de frutas

El restaurante se divide en 4 áreas para su mejor funcionabilidad y labora 1 dependiente en cada una de ellas.

La jornada laboral de los trabajadores en este restaurante se extiende desde las 9:30am hasta las 15:00 horas, pues en el horario de 7:00am-9:30am los dependientes trabajan de apoyo en el restaurante Buffet. La jornada laboral se divide de la siguiente forma:

- Mice in place 9:30am - 11:45am
- Comida en el comedor obrero 11:45am - 12:15pm

- Reunión de información 12:15pm..12:30pm
- Servicio 12:30 pm- 15:00pm

A través de la observación directa de la jornada laboral en el restaurante se detectaron algunas deficiencias que pueden influir en las demoras del servicio:

- Demora de la llegada del pedido, lo que trae como consecuencia en ocasiones la tardanza en la apertura del restaurante.
- El suministro de productos generalmente no es el necesario, lo que trae como consecuencia la salida de alimentos y bebidas con insuficiente calidad. Ej. falta de atún para la ensalada de atún.
- Insuficiente cantidad de cristalería, cubertería y vajillas.

Debido a la ausencia de un capitán de salón en el restaurante y a que la entrada al mismo no es por reservas, sino por orden de llegada se hizo imposible calcular la frecuencia de arribo de los clientes y el comportamiento de la cola en la puerta, la que se comporta de forma muy variable, en dependencia generalmente de factores ajenos a la entidad e impredecibles como son: las condiciones del tiempo y el conocimiento y gusto de los visitantes.

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

En el área de servicio trabajan 4 dependientes y no existe capitán de salón, por lo que una de ellas realiza algunas de las actividades de este cargo. El área de cocina cuenta con 2 cocineros, uno antes del servicio y el otro se incorpora durante el servicio.

2.3.3.1 Descripción de los cargos existentes en el restaurante

Las características de los cargos y puestos de trabajo del restaurante, así como las funciones se definieron a través del estudio de los profesiogramas y de los métodos de trabajo del restaurante.

Capitán de salón:

La función principal de este puesto de trabajo es garantizar la calidad del servicio en los restaurantes y la variedad de bebidas en los mismos, asegurar el buen funcionamiento del área mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales, así como el incremento de la eficacia a través

de la reducción de los costos.(Este cargo lo desarrolla en alguna medida una dependiente gastronómica)

Las tareas a cumplir son las siguientes:

- Recoge las llaves en garita y firma el documento de control establecido.
- Contacta con la dirección del departamento (asistentes) para puntualizar necesidades que puedan surgir para la apertura del restaurante como, dificultades con la fuerza de trabajo, necesidad de alguna solicitud de material de trabajo etc.
- Realiza la distribución de las tareas de la Mice in Place y otras tareas inherentes al servicio.
- Chequea la entrega de turno, supervisando la limpieza, stocks y el funcionamiento de los equipos.
- Concilia con el Jefe de Cocina que todos los productos que se disponga estén en la carta.
- Revisa la mice in place, decoraciones y realiza inventarios a los vinos y demás insumos.
- Chequea el encendido de luces y sistema de de música.
- Chequea que el pedido del almacén, corresponda con lo solicitado tanto como el producto con la cantidad y lo comprueba con los stocks.
- Está atento a la ayuda que se le solicitara de otro punto de venta, con una respuesta rápida.
- Cuida por la calidad del servicio y así como el programa de calidad.
- En el cambio de turno comunica al capitán entrante de cualquier novedad como la entrega de los stocks.
- Vela por la calidad del servicio y la de los productos a ofertar.
- Es el máximo responsable de informar cualquier situación de accidente e indisciplina con clientes que se produzcan en el área y seguir los canales correspondientes de información.
- Es responsable de informar los hechos ocurridos según la directiva 20 (hechos extraordinarios).
- Cumple con las normas de control interno.
- Cumple con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.

Dependiente de servicios gastronómicos:

Es la persona que juega el papel fundamental durante todo el servicio, pues siempre se encuentra en contacto directo con el cliente, y es su deber lograr que mediante el buen trato y el trabajo eficiente se cumplan las expectativas de los mismos. En general al dependiente se le considera la imagen del restaurante. Debe cumplir con la política del hotel, asegurando el buen funcionamiento de su área de trabajo, garantizando los más altos resultados y proporcionando el mejor servicio posible al cliente.

Dentro de sus actividades fundamentales se encuentran:

➤ Realiza la mise en place:

- La alineación de las mesas y sillas.
- Realizar el montaje de las mesas.
- El pulido y montaje de la cristalería y cubertería.
- El pulido y montaje de la vajilla
- La revisión y colocación de los saleros pimenteros.
- El dependiente que realiza la preparación de los aparadores es el encargado de realizar el conteo de los utensilios y registrarlo en el modelo habilitado al efecto.
- La limpieza, organización y previsión de los medios en los aparadores y muebles auxiliares (Muletillas; Bandejas; Palilleros; Comandas; litos; lencería y salsas).
- Revisar diariamente antes de iniciar cada servicio la limpieza de los carros auxiliares, una vez por semana se le hará una limpieza general.
- Supervisión de la limpieza y desinfección y puesta a punto de las sillas para bebés.
- La decoración del Restaurante incluyendo las flores naturales, con las distintas iniciativas e innovaciones, esto se realizará diariamente.
- Los dependientes o el encargado de pulir la vajilla verificarán que queden libres de manchas y de alimentos, así como, se chequeará diariamente y se separarán los platos descantillados.
- Dos veces a la semana se realizará el tratamiento de la sal y la pimienta y se lavarán los saleros y pimenteros.

- En eventos especiales a realizar en el restaurante se decoran las mesas de acuerdo estándar.
- Revisa el rango y comprueba que el montaje esté perfecto.
- Revisa su stock de insumos como el de lencería, cubertería y copas.
- Sirve agua a la llegada del cliente.
- Realiza los pedidos a los clientes.
- Atiende cualquier pedido especial para bodas, aniversarios y cumpleaños.
- Recoge los platos fuertes, así como los demás accesorios al terminar el cliente.
- Sirve los postres, además de café, té o leche.
- Al terminar el servicio deja el área limpia y en perfecto estado, y el stock de insumos y lencería.
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería (Inventario).
- Cumple con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.

Cocinero:

La función principal de este puesto de trabajo es garantizar la salida de alimentos con un estándar de calidad en correspondencia con las exigencias de los clientes, en el momento necesario y bajo las normas y reglas de inocuidad e higiene establecidas.

Actividades que realiza:

- Se cerciora de que el área esté limpia y ordenada.
- Chequea el estado de los medios y equipos a su disposición.
- Verifica que posee todos los recursos necesarios para enfrentar los pedidos.
- Viste ropa y calzado adecuada al trabajo que realizará.
- Conoce el uso de los medios de extinción de incendio del área.
- Comprueba el buen estado técnico de los equipos y útiles de trabajo tales como cuchillos, tostadoras y rebanadoras, etc.
- Cualquier deficiencia detectada informa al jefe inmediato.
- Usa los equipos de protección personal necesarios para los trabajos que va a realizar.

- Realiza decoraciones necesarias.
- Elabora platos(entrantes, platos fuertes y postres)
- Mantiene los pisos limpios de desperdicios, recortes y residuos de alimentos.
- Mantiene bien identificados y tapados los recipientes donde se guardan alimentos.
- Se lava las manos cuantas veces sea necesario.
- Deja limpia y ordenada el área de trabajo y los medios de protección individual y colectivos.
- Desconecta los equipos eléctricos.
- Informa al jefe inmediato superior cualquier anomalía observada durante el desarrollo de la jornada laboral.

2.3.3.2 Descripción de los puestos de trabajo

EL restaurante posee actualmente 31 mesas con capacidad para 81 comensales. Estas están distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 1

Clasificación de mesas	M4	M3	M2	Total	Total de comensales
Cantidad de mesas	9	1	21	31	81
Área 1	1	0	9	10	22
Área 2	2	0	7	9	22
Área 3	3	0	3	6	18
Área 4	3	1	2	6	19

Área 1 y 2: Son interiores, las más grandes del restaurante, contando cada una con 10 y 9 mesas respectivamente, para una capacidad total de 22 comensales, atendidas por un dependiente cada una de ellas. Se encuentran ubicadas a ambos lados del bar, lo que les facilita un rápido acceso a la barra por donde sale la comida y al área de fregado.

Área 3 y 4: Son exteriores, contando cada una con 6 mesas, para una capacidad total de 18 y 19 comensales respectivamente, atendidas por un

dependiente cada una de ellas. Se encuentran ubicadas al frente del bar, un poco más distantes a la barra por donde sale la comida y al área de fregado, lo cual determina que los tiempos de desplazamientos para la búsqueda de los alimentos y bebidas sean mayores comparados con los tiempos de los dependientes de las áreas anteriores.

El área de la cocina posee un área fría donde se preparan los entrantes y los postres y un área caliente donde se preparan los platos fuertes y se decoran las comidas, la que posee una freidora, un horno, una mesa caliente. Ver anexo (3)

2.3.3.3 Determinación de la plantilla necesaria

La plantilla se define a partir de la determinación de la cantidad de personas por cargo, lo que constituye el siguiente paso de esta etapa.

2.3.3.3.1 Determinación de la cantidad de personas por cargo

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

2.3.3.3.2 Determinar las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo

Variables relacionadas con la carga de trabajo:

- a) Nivel de ocupación: El hotel se encuentra en un 90.44 % de ocupación, lo que representa la cifra de 868 clientes.
- b) Tasa de servicio: Consiste en el tiempo operativo que se emplea en atender al cliente.
- c) Características del menú: Se caracteriza por ser un menú especializado en comida criolla. Ofrece 3 tipos diferentes de entrantes, 6 tipos de platos fuertes y 3 tipos de postres. Todos los platos son elaborados inmediatamente que se realiza el pedido.

La tasa de servicio es distinta para cada cargo existente en el restaurante, puesto que todos poseen características diferentes.

Variables relacionadas con la capacidad de trabajo:

- a) Número de mesas: El restaurante cuenta con un total de 31 mesas.
- b) Cantidad de trabajadores: Posee un total de 6 trabajadores (cuatro dependientes y dos cocineros).
- c) Horarios de trabajo: La jornada laboral: dependientes de 9:30am a 15:00pm y cocineros de 10:00am a 15:00 pm.
- d) Tipo de servicio: Es un servicio a la carta.

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

- 1. La variable nivel de ocupación fue determinada utilizando la base de datos del área de Recepción.
- 2. La variable característica del menú fue definida a través de la revisión documental y la observación durante el servicio.
- 3. La variable tasa de servicio fue definida por las técnicas de cronometraje y observación directa, utilizando un cronómetro y validadas a través del Software MedTrab.
- 4. Las variables número de mesas, cantidad de trabajadores, horarios de trabajo y tipo de servicio fueron definidas a través de la técnica de observación y revisión de documentos.

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

Las mediciones del estudio se realizaron en días alternos en la semana con el objetivo de no agobiar a los trabajadores.

1-Estudio para el cargo de dependiente de servicios gastronómicos

Para una mejor realización del estudio fue necesario dividir la jornada laboral en dos horarios fundamentales, teniendo en cuenta todas las tareas que deben realizar los dependientes en los mismos:

- 1. Mice in place 9:30am-11:45am
- 2. Servicio del restaurante 12:30pm-15:00pm

1.1 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para el dependiente que realiza el bar y para el que monta el restaurante. (Horario Mice in place 9:30am-11:45am)

Para la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral del dependiente que realiza el bar y el que monta el restaurante se decidió aplicar la técnica de fotografía.

Algunas de las actividades que se realizan en el restaurante medidas en la Mice in place:

- Alinear sillas y mesas.
- Limpiar y/o rellenar saleros y pimenteros.
- Poner doiles y limpiarlos.
- Colocar servilletas.
- Colocar cubertería en las mesas (cuchillos, tenedores etc.)
- Organización y puesta a punto de los aparadores.
- Preparar y proveer de insumos el área de las sopas y postres.
- Decorar restaurante.
- Hacer muletillas.

Algunas de las actividades que se realizan en el bar medidas en la mice in place:

- Limpia el bar, de forma general.
- Decora.
- Recibe el pedido(esta dependiente es la que cumple con algunas de las funciones del capitán)
- Pule, busca y ordena cristalería en el bar.
- Abre botellas de vino y rellena la nevera.
- Llena IPV.

La jornada laboral en la Mice in place para la que realiza el bar es de 9:30am a 11:45am, y para la que monta el restaurante es de 10:30am a 11:45am, lo que equivale a 2 horas y 15 minutos (135 minutos), pero como promedio la mice in place dura 1 hora y 50 minutos (110 minutos). Inicialmente se realizaron tres días de observaciones, luego se introdujeron los datos en el Software Medtrab y las observaciones necesarias (Nd) fueron igual a 4 (ver anexo 6) lo que

demostró que se necesitaba otro día de observaciones, por lo que se realizó un cuarto día, obteniéndose de esta forma los resultados siguientes:

Tabla 2: Tiempos de la jornada laboral durante la Mice in place

Tiempos medidos	Promedio(min)
Tiempo operativo (TO)	57.55
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	22.35
Tiempo de servicio (TS)	0
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	17
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	0
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR)	0
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizati en el proceso (TITO)	6.5
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	6.21
Jornada Labora(JL)	109.22

Teniendo en cuenta los datos obtenidos se calculó que el aprovechamiento de la jornada laboral de las dependientes es de 88.31%, llegando a la conclusión de que con un dependiente para hacer el bar y otro para montar el restaurante es suficiente para realizar la Mice in place.

Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 11.69%.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 22.10%.

1.1 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los dependientes en el horario de servicio 12:30pm-15:00pm

En este punto hay que plantear que solo existe el cargo de dependiente (4), pues ellas fungen además como dependiente saca platos y como cantineras. Para la medición de este cargo se tuvo en cuenta la similitud de las áreas interiores y de las exteriores, tomándose para el cálculo las dependientes 1 y 3 que se corresponden con las Áreas 1y3 del restaurante. La jornada laboral en

este caso es de 2 horas y 30 minutos, equivalentes a 150 minutos. Las técnicas aplicadas fueron la fotografía y el cronometraje. Inicialmente se realizaron tres días de observaciones, luego se introdujeron los datos en el Software Medtrab y las observaciones necesarias (Nd) fueron igual 2.47y 2.50 respectivamente, lo que arrojó que con 3 días de observaciones eran suficientes para el estudio, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Tabla 3: Tiempos de la jornada laboral en el horario de servicio Dependiente 1

Tiempos medidos	Promedio (min.)
Tiempo operativo (TO)	76.42
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	27.23
Tiempo de servicio (TS)	0.67
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	25.18
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	0
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR)	0
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizativas en el proceso (TITO)	0
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	20.52
Jornada Laboral(JL)	150.01

Tabla 4: Tiempos de la jornada laboral en el horario de servicio Dependiente 3

Tiempos medidos	Promedio (min.)
Tiempo operativo (TO)	77.35
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	32.20
Tiempo de servicio (TS)	0
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	22.29
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	0
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR)	0
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizativas en el proceso (TITO)	3.33
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	15.03
Jornada Laboral(JL)	150.20

Algunas de las actividades medidas que se realizan en el horario de servicio (para lo que se utilizó un reloj y un cronómetro y se validaron los datos con la utilización del Software MedTrab. Los tiempos de servicio que se obtuvieron fueron los siguientes):

Tiempos de servicio	Promedio (minutos)
Saluda, carta y pedido de bebida	0.15
Prepara bebida	0.46
Sirve bebida	0.08
Toma el pedido y retira la carta	0.53
Busca entrante	0.14
Sirve entrante	0.12
Retira platos de entrante	0.10
Busca el plato fuerte	0.13
Sirve plato fuerte	0.17
Retira plato fuerte	0.09
Repone bebida	1
Ordena postre	0.22
Busca postre	0.05
Sirve postre	0.06
Retira postre	0.05
Ordena infusiones	0.13
Prepara infusiones	1.41
Sirve infusiones	0.04
Despide a los clientes	0.15
Recoge todo	0.20
Total	7.28

A partir de los datos obtenidos de las fotografías y el cronometraje se pudo determinar que el aprovechamiento de la jornada laboral de las dependientes 1 y 3 son de un 86.32% y 87.77% respectivamente, por tanto con 4 dependientes gastronómicos es suficiente para brindar un servicio de calidad por parte del área de servicio. La diferencia que se observa en los porcentajes calculados anteriormente están dados por los tiempos de desplazamientos que emplea la dependiente 3 al buscar los alimentos y llevar las vajillas y cristalería al área de fregado.

Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas de las dependientes 1 y 3 son de un 13.68% y 12.23% respectivamente.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo de la dependiente 1 representa un 26.85% y de la dependiente 2 un 23.74%.

La carga que genera el bar se le adiciona a las de las dependientes por no existir un cantinero en la unidad objeto de estudio, lo que no significa un aumento grande o sustancial de dicha carga, pues de manera general durante el servicio arriban a la barra alrededor de 6 a 8 personas aproximadamente. (Método utilizado para la determinación del dato anterior: observación directa)

2-Estudio para el cargo de cocinero

Para una mejor realización del estudio fue necesario dividir la jornada laboral en dos horarios fundamentales, partiendo de todas las tareas que deben realizar los cocineros:

1. Antes del servicio 10:00am-12:00pm
2. Durante el servicio 12:30pm-15:00pm

2.1 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para el cocinero antes del servicio (10:00am-12:00pm)

Para la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral del cocinero se decidió aplicar la técnica de fotografía individual. La jornada laboral antes del horario de servicio es de 2 horas (120 minutos). Se tomó para iniciar una muestra de tres días de observaciones, luego se introdujeron los datos en el

Software Medtrab y resultó suficiente con los 3 días para el estudio debido a que (Nd) fue igual a 1, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 5: Tiempos de la jornada laboral antes del horario de servicio Cocinero 1

Tiempos medidos	Promedio (min.)
Tiempo operativo (TO)	89.17
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	28.92
Tiempo de servicio (TS)	0
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	0
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	0
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR)	0
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizativas el proceso (TITO)	0
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	2.17
Jornada Laboral(JL)	150.01

Algunas actividades que formaron parte de los tiempos medidos antes del horario de servicio:

- Organiza cocina
- Descongela carnes y mariscos
- Abre pomos de aceite y otros líquidos
- Busca platos y los ordena para ensaladas
- Prepara ensaladas
- Lava freidora
- Pone pescados y pollo al horno
- Hace puré de papas
- Fríe papas y calamares
- Realiza detalles finales de cocción

En base a los datos obtenidos se calculó que el aprovechamiento de la jornada laboral del cocinero antes del horario de servicio es óptimo con un 98.20%. Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas son de un 1.80%.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 2.43%.

2.2 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para el cocinero 1 durante el servicio (12:30pm-15:00pm)

Este tiempo cuenta con un fondo de 2:30 minutos, en el que se realizan actividades repetitivas por el cocinero que interactúa de manera continua con tres máquinas, debido a esto, se decidió aplicar la técnica del diagrama de actividades múltiples (ver anexo 4).

Resultados obtenidos, luego del procesamiento de los datos:

El aprovechamiento de la jornada laboral del cocinero que trabaja con las máquinas durante el horario de servicio es óptimo con un 96%.

2.3 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para el cocinero 2 durante el servicio (12:30pm-15:00pm)

Para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral del cocinero 2 se decidió aplicar la técnica de fotografía individual. La jornada laboral durante el horario de servicio cuenta con 2:45 minutos, equivalentes a 165 minutos.

Donde el cocinero desarrolla actividades como:

- Sacar platos de entrantes y postres.
- Ayudar en caso de que lo necesite al cocinero 1

Se tomó para iniciar una muestra de tres días de observaciones, luego se introdujeron los datos en el Software Medtrab y resultó suficiente con los 3 días para el estudio debido a que (Nd) fue igual a 2, con los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 6: Tiempos de la jornada laboral durante el horario de servicio Cocinero 2

Tiempos medidos	Promedio (min.)
Tiempo operativo (TO)	73.18
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	14.18
Tiempo de servicio (TS)	4.27
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	34.47
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	0
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR)	0
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizativas el proceso (TITO)	0
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	39
Jornada Laboral(JL)	165.10

Luego de realizadas las fotografías y de procesados los datos, se obtuvo que el aprovechamiento de la jornada laboral del cocinero 2 es de un 76.38%, debido fundamentalmente a que este se retira de su puesto de trabajo generalmente antes del horario previsto. Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 23.62%.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 53.29%.

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

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente se considera que de forma general la distribución de las plazas y cargos se encuentran correctamente, aunque la entidad puede valorar la posibilidad de reorganizar el trabajo (en aquellos casos que así lo ameriten) de los dependientes y cocineros para el logro de un mejor aprovechamiento de la jornada de trabajo, en tareas que sean necesarias, pudiendo ser en cualquier otra área del hotel que se

disponga y de esta manera influir positivamente en la satisfacción de los clientes que visitan este precioso restaurante llamado "El Conuco", tarea fundamental para la que se trabaja en dicha empresa hotelera.

CONCLUSIONES

Luego de finalizado el estudio se arriba a las siguientes conclusiones:

1. En la investigación concluida se analizaron los términos fundamentales sobre orígenes y desarrollo de los recursos humanos, su planeación y los modelos correspondientes al tema.
2. Se analizó y tomó como punto de partida para el estudio la aplicación del procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006) para la determinación de la cantidad de personal necesaria en entidades hoteleras.
3. En el transcurso del estudio se aplicaron técnicas como la fotografía, el cronometraje y el diagrama de actividades múltiples que además de contribuir a la determinación de la cantidad de personal requerida en la unidad operacional, ayudaron a profundizar conocimientos y experiencias.
4. Se logró determinar la cantidad de trabajadores necesarios en el restaurante, con cuyos resultados se contribuye a dar respuesta a las inquietudes de los trabajadores y al cumplimiento paulatinamente del Plan de Organización del Trabajo diseñado por el Jefe de Recursos Humanos del hotel.
5. A pesar de la gran importancia de que tienen estos resultados para el hotel y específicamente para los departamentos analizados, no se pudo completar el 100% del estudio, debido a la insuficiente cantidad de tiempo con la que se contó y a la falta de personal para realizar el mismo.

RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones planteadas con anterioridad, se llega a las recomendaciones siguientes:

1. Comunicar los resultados del estudio a todas las personas interesadas, para contribuir a la toma de decisiones por parte de los directivos de Gaviota a todos los niveles.
2. Tomar las decisiones pertinentes a partir de la información mostrada, en el menor tiempo posible.
3. Considerar la posibilidad de que se utilice esta investigación como material de referencia para la aplicación del procedimiento en el resto de las áreas posibles de hotel, en temporada baja para establecer comparaciones con la alta y en otras instalaciones turísticas de polo donde sea necesario.
4. Conservar el trabajo tanto por parte de la entidad como de la universidad, sirviendo como base para el desarrollo de próximas investigaciones sobre el tema de la planeación de los recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

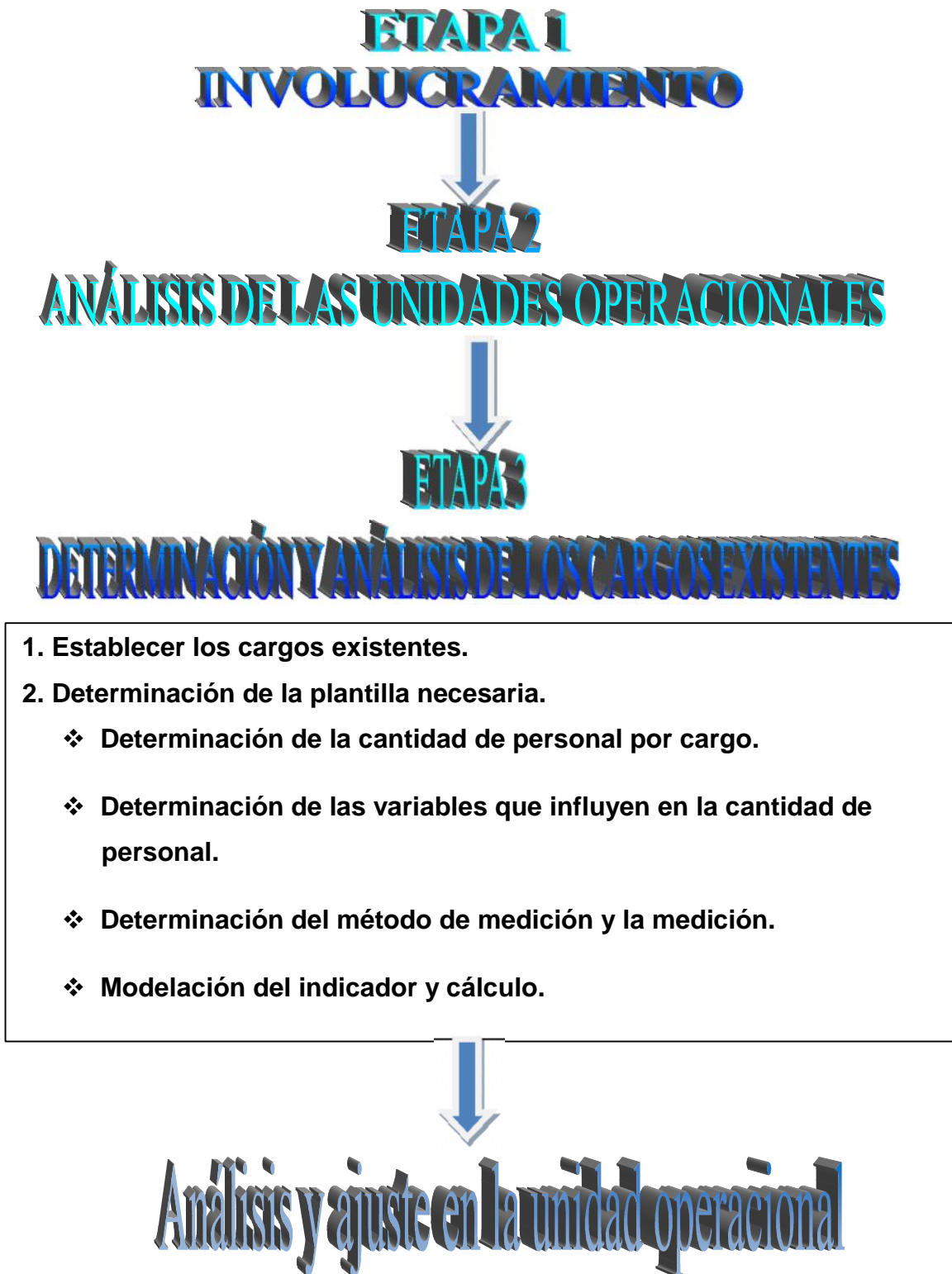
1. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos /España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
2. Colectivo de autores (2011) Organización del trabajo. Estudio de tiempos. Tomo II. La Habana. Edición Félix Varela.
3. Colectivo de autores (2010) Surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental <http://www.gestiopolis.com>.
4. Cuesta Santos. A. (1997) Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición. Cuba: Vd. Academia.
5. Cuesta Santos. A. (2010) Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición. Cuba: Ed Academia.
6. Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos/México: Vd. Altos:1990.580p.01.
7. Caldera Mejía. R (2004).Conceptos y teorías sobre Planeación de Recursos Humanos. Nicaragua.
8. Davis, Keith/ William Werther. Administración de personal y recursos humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.
9. De Miguel Guzmán, M. (2000). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos.
10. De Miguel y Pérez R. (2001) Diseño e implementación de una tecnología para la Planeación de los Recursos Humanos en entidades turísticas. Ponencia presentada en el VII Encuentro Provincial de gestión de la tecnología .Holguín.
11. De Miguel Guzmán Margarita (2001) Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turísticas. Revista Ingeniería Industrial.

12. De Miguel Guzmán Margarita (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
13. Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos / Harper y Lynch— Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992---417.
14. Marsán Castellano, J y otros. La organización del trabajo. Tomo1. Ciudad de la Habana. ISPJAE: 1981-331p.
15. Marsán Castellano, Cuesta Santos. A, García Álvarez. C, Padilla Méndez (2008) Organización del Trabajo. Ingeniería de Métodos. Ed. Félix Varela.
16. Marrero Fornaris.C, Velásquez Dadivar. R, Sánchez Rodríguez (2003). Temas de la actual gestión de Recursos humanos. Cuba. UHO.
17. Nieves Julbe, (2000). Metodología para la previsión a mediano y largo plazo del número de trabajadores en instalaciones turísticas.
18. Pérez. Joan (2011). Determinación de las necesidades de personal en el Restaurante Romántico del hotel Playa Pesquero. Tesis para optar por el título de Licenciado en turismo.
19. Reyna Góngora. Luis Antonio (2012). Determinación de las necesidades de personal en el área de Pisos del hotel Playa Costa Verde.
20. Sánchez Augier, (2003). Metodología para PRH en entidades pertenecientes a la cadena ISLAZUL.
21. Sikula, Andrew F. Administración de Personal. Colección Limusa para Ejecutivos/Andrew F Sikula. México: Editorial Simula S.A. de C.V: Marzo 1993.407p.

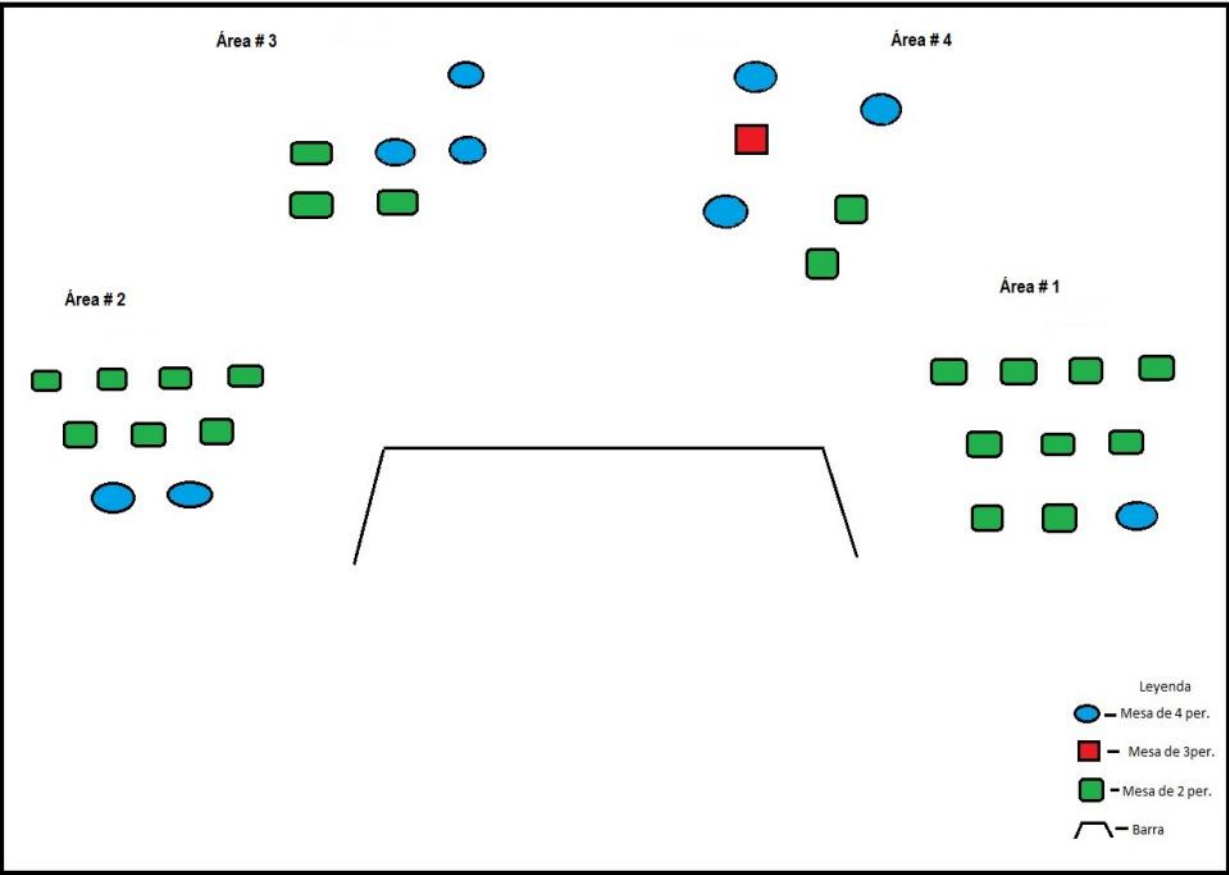
22. Smith. Yaritza (2012). Determinación de las necesidades de personal en el Restaurante “Seafood Caletones” del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en turismo.
23. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2003). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos.

ANEXOS

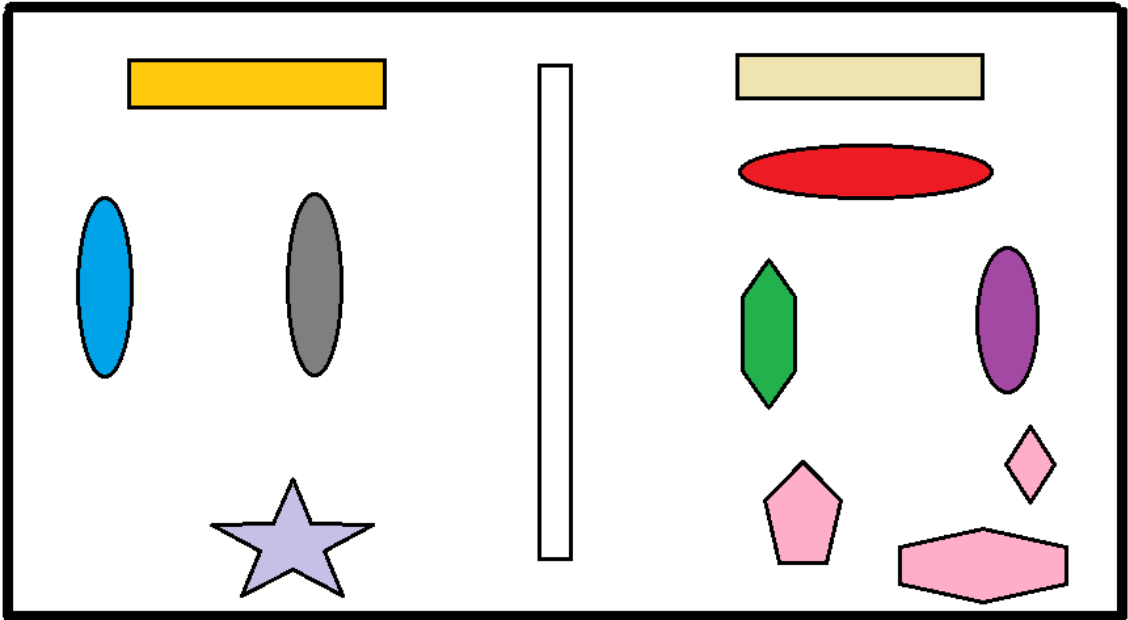
ANEXO 1: Procedimiento metodológico aplicado para la determinación de la necesidad de personal















ANEXO 2: Diagrama en planta del restaurante

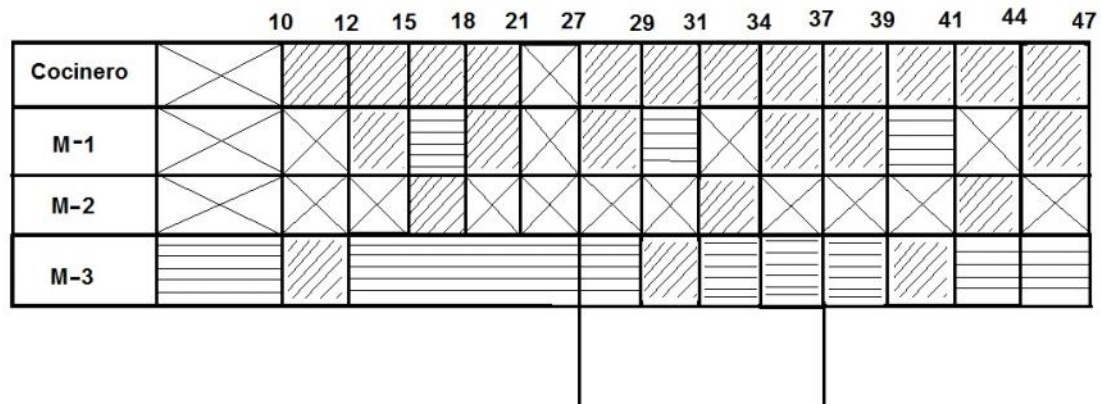


ANEXO 3: Diagrama en planta de la cocina



Leyenda:	
Barra de sacar platos fuertes	
Barra de sacar entrantes	
Mesa caliente	
Mesa con postres	
Mesa con ensaladas	
Freidora	
Horno	
Mesa de trabajo	
Fregadero	
Nevera	
Fabricador de hielo	
Pared	

Anexo 4: Diagrama de actividades múltiples Cocinero 1



Leyenda
M-1 Freidora
M-2 Horno
M-3 Mesa caliente

Duración total de la ronda: 10 minutos.

Nrondas = JLE-T antes de la ronda/Duración de la ronda

Nrondas = $125-27/10$

Nrondas = 9.8 rondas

Vp= prod ronda x Nrondas

Vp= 14 platos x 9.8 rondas

Vp= 137 platos

Pfinal= prod ronda x Nrondas + prod antes de la ronda

Pfinal= $14 \times 9.8 + 8$

Pfinal= 145 platos

	Tiempo trabj	%	Tiempo no trabj	%	AJL
Cocinero	109 min	87.2	16 min	12.8	96
M-1	77.6 min	62.08	47.4 min	37.92	-
M-2	56.4 min	45.12	68.6 min	54.88	-
M-3	125 min	100	0	0	-

Anexo 5: Técnica aplicada: Cronometraje

El tiempo de la JL que se estudia es el TO

Entrada de los datos recolectados por el Cronometraje

El Tiempo de la JL que se estudia es el TO

Entrada de los datos recolectados:

26

Observaciones iniciales:

1	14
2	16
3	13
4	16
5	15
6	14
7	15
8	16
9	15
10	14

Otras observaciones:

17	16
18	15
19	13
20	14
21	15
22	16
23	15
24	14
25	14
26	14

Presione el botón "Error" en caso que desee hallarlo, presione "Siguiente" para continuar.

☐ En minutos ☒ En segundos

☐ Directo a los Resultados

Cálculo del Tamaño Total de la Muestra

$$R = X_{\max} - X_{\min} = 3,00$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_i}{10} = 14,8$$

$$Nd = 169 * \frac{R^2}{\bar{X}^2} = 6,94$$

El total de las observaciones a realizar es de:

26

Determinación del tamaño y procesamiento de la cronoserie

Tamaño de la Cronoserie:

Cantidad de Subgrupos: 13

Tamaño de los Subgrupos: 2

Valores de R por Subgrupo:

R1 =	2,00
R2 =	3,00
R3 =	1,00
R4 =	1,00
R5 =	1,00
R6 =	3,00
R7 =	2,00
R8 =	1,00
R9 =	1,00
R10 =	1,00

Valores de \bar{X} por Subgrupo:

Xbarra1 =	15,00
Xbarra2 =	14,50
Xbarra3 =	14,50
Xbarra4 =	15,50
Xbarra5 =	14,50
Xbarra6 =	14,50
Xbarra7 =	15,00
Xbarra8 =	13,50
Xbarra9 =	15,50
Xbarra10 =	13,50

Tabla de la Cronoserie:

1	14	16
2	13	16
3	15	14
4	15	16
5	15	14
6	13	16
7	16	14
8	13	14
9	16	15
10	13	14

Resultados del procesamiento de la cronoserie:

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 1,38$$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = 14,62$$

Análisis de los recorridos y las medias

Análisis del Recorrido

$D_3 =$

$D_4 =$

$LC = \bar{R} = 1,3846$

$LIC = D_3 \cdot \bar{R} = 0,0000$

$LSC = D_4 \cdot \bar{R} = 4,5277$

No Existe Dispersión

Análisis de la Media

$A_2 =$

$LC = \bar{X} = 14,6154$

$LIC = \bar{X} - A_2 \cdot \bar{R} = 12,0123$

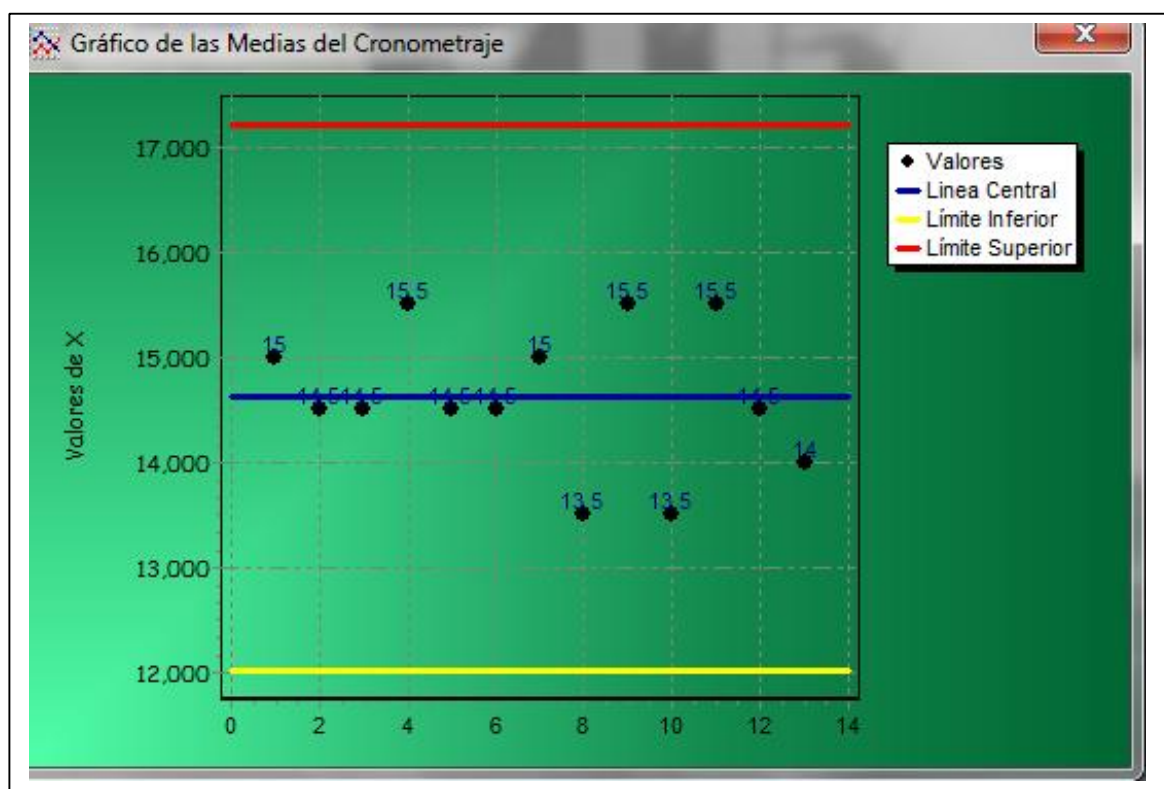
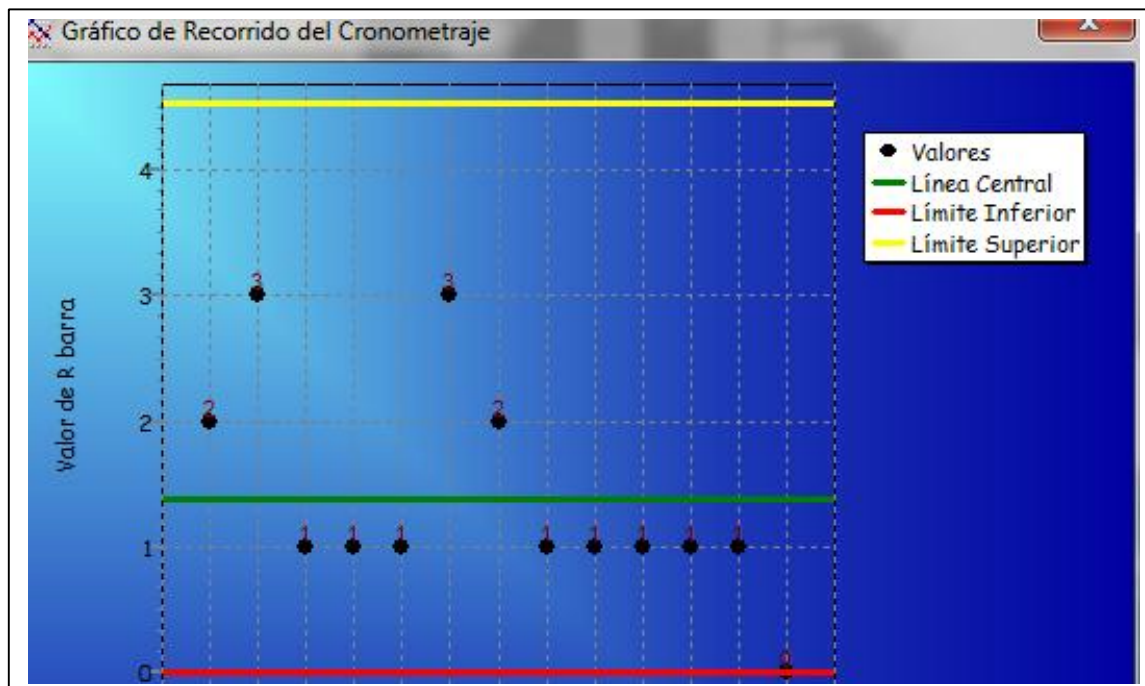
$LSC = \bar{X} + A_2 \cdot \bar{R} = 17,2185$

Hay Regularidad Estadística

Panel informativo

El TO por unidad es 0.244 min/u con intervalo de confianza de ± 0.043 min/u

Anexo 5: Continuación



Anexo 6: Técnica aplicada: Fotografía Colectiva

Entrada de datos recolectados por la Fotografía

Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:

Concepto	Día 3	Día 4	Promedio
TO	57	58	57.55
TPC	22.13	21.10	21.95
TS	0	0	0
TIRTO	19.05	18.25	16.60
TDNP	0	0	0
TTNR	0	0	0
TITO	0	6.52	6.50
TIDO	8.10	7.35	6.21
TIOC	0	0	0
TIC	0	0	0
TINE	0	0	0
JL	106.28	111.22	108.82
Vpf	31	31	31

Entrada de los datos recolectados:
 Tiempo Clasificación
 Día 4 Vpf Agregar

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

Tamaño de muestra:

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

$$Nd = 4$$

$$TO/u = 1.86 \text{ min/u}$$

Aprovechamiento de la Jornada Laboral:

$$A/JL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 88.31 \%$$

Eliminar Día Calcular Siguiente

Procesamiento de la Fotografía

El tiempo operativo por unidad es de: 1.856 min/unidad.

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TIRNR:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	5.97 %	5.71 %	0.00 %	0.00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TTNR + TIRNR}{JL} * 100 = 11.69 \%$$

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

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	11.29 %	10.79 %	0.00 %	0.00 %

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TIRNR}{TO} * 100 = 22.10 \%$$

Norma de tiempo:

$$\dot{M} = \frac{TO}{U} \left(1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left(\frac{\sum TV}{TO} \right) = 3.10 \text{ min/u}$$

Norma de rendimiento:

$$Nr = \frac{JL}{\dot{M}} = 35 \text{ u/JL}$$

Comprobaciones:

TOc	TPCc	TS	TIRTOc
65.17	24.86	0.00	18.80

$$\sum TVc = \frac{TOc}{TO} * TVc = 108.82 \quad JE - TINE = 108.82$$

No existen errores de cálculo.

Anterior Resultados

Resultados de la Técnica de la Fotografía

Cronometraje
 No se utilizó

Muestreo de Observaciones
 No se utilizó

Fotografía
 TV = 96.100 min
 TO = 57.550
 TPC = 21.950
 TIRTO = 16.600
 TC = 0.000 min
 TEf = 12.710 min
 TIDO = 6.210

TO/uFM
 No se determinó

Vpf = 31.000 unidades
TO/uF = 1.85645 min/unidad
JL = 108.820 min
A/JL = 88.311 %

El tiempo operativo por unidad seleccionado fue de: 1.85645 min/unidad

Norma Determinada:
 NT = 3.10000 min/unidad Nr = 35 u/JL

Eval Económica Medidas Téc-Org Tasa Salarial Informe