

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de Licenciatura en Turismo

**TEMA: DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE
PERSONAL EN EL RESTAURANTE “CUBANO”
DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE**

AUTORA: LARIANNA LOLO VEGA

TUTORA: Dra. C. MARGARITA DE MIGUEL GUZMÁN

**2013
HOLGUÍN**

Dedicatoria:

- ❖ A Dios por ser mi roca, mi fortaleza, mi pronto auxilio en las tribulaciones y el lucero que ha iluminado mi camino.
- ❖ A mi adorado esposo Nelson Serrano García por ser mi media mitad, mi ayuda idónea, mi apoyo, mi guía, el hombre que Dios me reservó y ha estado conmigo en todos los momentos. A ti que me enseñaste lo grande que es el amor.
- ❖ A mi madre Laura Vega Arias por haber sido un ejemplo en toda mi vida, por enseñarme con entrega las primeras lecciones de preescolar y por su amor y cariño incondicional. A ti la madre más hermosa.
- ❖ A mis suegros Nelson y Estela por haberme acogido como su niña más chiquita y haberme brindado su amor. A ustedes mis amados padres.
- ❖ A mi abuelita Maida por haberme inculcado siempre el deseo de superarme y de ser mejor persona cada día.
- ❖ A mi preciosa hermana, mis queridas tías, primas y mi padrastro Rolando que siempre han confiado en mí y me han brindado su amor.
- ❖ A toda mi familia y amigos por estar siempre junto a mí.

Agradecimientos:

- ❖ A mi tutora Margarita De miguel Guzmány su esposo Reyner Pérez Campdesuñer por guiarme por el buen camino, aclarar mis dudas con extrema paciencia y por su valiosa contribución en esta investigación.
- ❖ A los trabajadores del hotel Playa Costa Verde, especialmente a los trabajadores del restaurante Cubano por su apoyo y entrega incondicional, y a los jefes del departamento de A+B.
- ❖ Al profesor Feliciano que aunque tristemente no se encuentra entre nosotros fue un gran apoyo durante mi carrera.
- ❖ A todas mis amistades por alegrar mi vida y estar ahí cuando más las necesité, en especial a Tania, Taimy e Irelysis.
- ❖ A los profesores de la carrera de Licenciatura en Turismo por contribuir con mi formación profesional.

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en el hotel Playa Costa Verde perteneciente a la Cadena de Turismo GAVIOTA .SA de la provincia de Holguín, específicamente en el área de Alimentos y Bebidas (A+B). Se persigue como objetivo principal determinar la cantidad de personal que se requiere en el restaurante "Cubano", uno de los más demandados de la entidad. Este estudio contribuye al cumplimiento del Plan de Organización del Trabajo diseñado por los jefes de Recursos Humanos y Alimentos y Bebidas respectivamente tributando así a la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos en la entidad.

Durante la realización de la investigación se aplicaron técnicas tradicionales como la observación directa, el cronometraje y la fotografía, además del método del diagrama de actividades múltiples y el análisis de documentos para la recopilación de información. Los datos obtenidos fueron procesados y validados a través del Software MedTrab.

Los resultados muestran que en algunos horarios de trabajo se debe hacer una reorganización de la fuerza laboral.

Abstract

The present work was developed in the Playa Costa Verde hotel belonging to the Chain of Tourism Gaviota .SA of the country of Holguín, specifically in the area of Foods and Drinks. It is pursued as main objective to determine the quantity of personnel that is required in the Italian restaurant "Cubano", one of the most demanded of the entity. This study contributes to the execution of the Plan of Organization of the Work designed by the bosses of Human Resources and Foods and Drinks respectively paying this way to the taking of decisions in the plantation of the human resources in the entity.

During the realization of the investigation they were applied traditional technical as the direct observation, the timing and the photographs, besides the method of the diagram of activities multiple and the analysis of documents for the summary of information. The obtained data were processed and validated through the Software MedTrab.

The results show that in some schedules of work a reorganization of the labor force should be made.

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.....	19
1.3.2. Metodologías que abordan el cálculo de plantillas en entidades hoteleras.....	20
1.4 La planeación de los recursos humanos en el sector turístico.....	26
1.5 Determinación de las técnicas a utilizar.....	29
Capítulo 2: Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “Cubano” del hotel Playa Costa Verde.....	38
2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde.....	38
2.2 Caracterización del proceso de alimentos y bebidas (A+B) del hotel Playa Costa Verde.....	40
2.3 Aplicación del procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán para determinar la cantidad de personal requerida en el restaurante “Cubano” del hotel Playa Costa Verde.....	44
2.3.1 Etapa 1: Involucramiento y determinación de las necesidades de la entidad.....	44
2.3.2 Etapa 2: Análisis de la unidad operacional: restaurante “Cubano”.....	44
2.3.3 Etapa 3: Determinación de los cargos y puestos de trabajo existentes en el restaurante “Cubano”.....	46
2.3.4 Etapa 4: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional...	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	72
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 el 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.
- Nunca se ha realizado un estudio para conocer la capacidad de trabajo en el área de A+B.
- 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 “Cubano”, el mismo se caracteriza por ser uno de los restaurantes más visitados por los clientes por su ubicación cercana al mar; su distinguido menú especializado en comida cubana y la participación casi todas las noches de grupos musicales propios de la cultura cubana que alegran y complacen a los clientes. Además de ser escenario de cenas para clientes ingleses y para grupos grandes como (SAGA y CICLISMO).

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 “Cubano” 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 “Cubano”

Se define como **objetivo general** determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio del restaurante “Cubano” 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 Cubano” 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.

En lo adelante, esta investigación estará compuesta por dos capítulos: el capítulo 1 que aborda el marco teórico – referencial de la investigación y el capítulo 2 que describe la aplicación del procedimiento para determinar la necesidad de personal en el restaurante “Cubano” del hotel Playa Costa Verde. Luego se muestran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

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”, prelude 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

¹ Citado por Alhaja Belamaric y Martínez Núñez (2006)

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 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

² Citado por Ferriol (1996)

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.
- ❖ 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

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.

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 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 CIDEDEC (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

⁴ Citado por Besseyre y Hax

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

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.

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.

⁶ Citado por Recio (1980)

⁷ Citado por Burack (1990)

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 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.

⁸ Citado por Martínez (1995)

⁹ Citado por Pereda (1995)

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:

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 dotara al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo. El plan de promoción posibilitara 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 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.

¹⁰ Citado por Francisco Javier Barranco (1989)

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:

$$N = \underline{Q}$$

$$F_t$$

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

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

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

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

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.

Etapa 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.

Etapa 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 condicionada 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 multidespino, 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 concededores 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 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

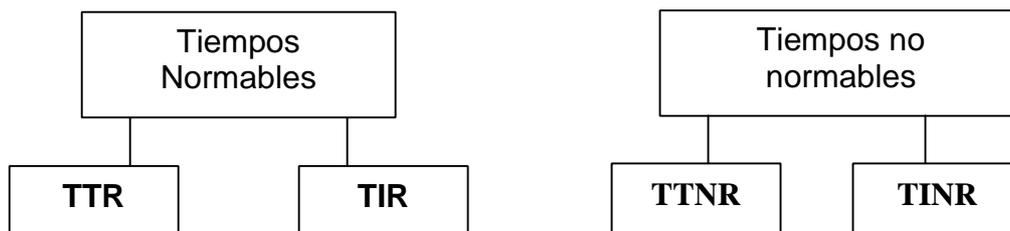
¹² Citado por Yaritza Smith Salazar (2012) Determinación de la necesidad de personal en el restaurante “Seafood Caletones” del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.

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; $X_{1 \text{ media}}$, $X_{2 \text{ media}}$ y $X_{3 \text{ media}}$.

Ejemplo:

Días Observ.	Trabajadores					Suma	— TTRi
	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

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

$$R = 385 - 380 = 5$$

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:

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

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.

2) Realización de las observaciones

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

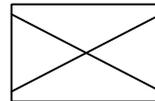
3) Procesamiento y análisis de la información

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).

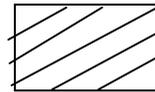
1.5.5-Diagrama de actividades múltiples

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:

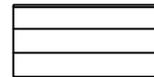
El operario o la máquina se encuentran en espera



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 “Cubano”, del hotel Playa Costa Verde.

En este capítulo se parte de una caracterización de la unidad objeto de estudio: hotel Playa Costa Verde y del área estudiada: Alimentos y Bebidas (A+B) donde se analiza particularmente la unidad objeto de estudio: restaurante “Cubano”. Posteriormente aplica el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006), para determinar la fuerza laboral requerida en el restaurante. Luego se procede al procesamiento y análisis de los resultados de la investigación y se arriba a conclusiones.

2.1 Caracterización del hotel Playa Costa Verde

El Hotel Vacacional de Playa Las Dalias, es un Hotel de familia, servicio “All inclusive”, tiene como nombre Comercial “Playa Costa Verde”, ubicado en el marco del polo turístico de Holguín, administrado y comercializado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se encuentra concebido desde el punto de vista arquitectónico-conceptual como una villa ecológica y se enmarca en un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol durante todo el año que se unen a la rica historia y cultura local para conformar un producto turístico que cada año incrementa su número de visitantes. Es uno de los más atractivos por su ubicación y la calidad de los servicios que ofrece, de categoría 4 estrellas plus. Se dedica al alojamiento de clientes internacionales y nacionales fundamentalmente en la modalidad de paquete turístico. Premiado en varias ocasiones prosigue su labor constante por la excelencia en los servicios a los huéspedes. Entre los premios recibidos por el hotel, figuran los de Thomas Cook de Alemania, GulletTouristik y Neckermann, así como Thomas Cook de Gran Bretaña y World of Vacations, todos en reconocimiento a la calidad de los servicios. Posee un sistema de restaurantes entre ellos un buffet para desayuno, almuerzo y cena; cinco restaurantes a la carta, uno japonés, uno italiano, uno criollo, uno caribeño y uno vegetariano con una pequeña casa de cultivo anexa. Cuenta también con ocho bares con bebidas nacionales e

internacionales, uno de los cuales presta servicio las 24 horas. Se desarrollan además actividades de animación diurna y nocturna para los cuales existen varios programas incluyendo uno para niños y otro para adolescentes. Se desarrollan visitas al entorno, y recorridos ambientalistas dentro de la propia instalación. Para el disfrute de los clientes existen variados deportes acuáticos y terrestres con equipamientos e instrucción. Para garantizar estas actividades que se desarrollan de cara al cliente, existen un grupo de funciones tales como mantenimiento a los equipos instalados y reparaciones de fallas y averías. De igual manera el sistema de Seguridad y Protección garantiza el adecuado disfrute de los clientes de sus vacaciones y el cuidado de los bienes con que cuenta la instalación. El hotel garantiza los suministros necesarios para todas las actividades anteriormente descritas así como el sistema de administración y control de las mismas.

Misión del Hotel Playa Costa Verde

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

Visión del Hotel Playa Costa Verde

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

Objeto Social

❖ Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.

- ❖ Promover el desarrollo de nuevas instalaciones y servicios con capital nacional o mixto, en aquellos polos turísticos seleccionados y en otros de interés donde los estudios de mercado y la evaluación económica da la inversión así lo aconsejen.
- ❖ Promover y vender servicios de transportación terrestre y marítima de pasajeros vinculados al turismo.
- ❖ Promover y vender servicios gastronómicos, en todas sus modalidades, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, a bordo de todos sus medios de transporte terrestre y marítimo, servicios de cafetería, de alimentos ligeros, a través de los puntos de ventas permanentes, así como móviles, en los polos turísticos.

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

El departamento de Alimentos y Bebidas del hotel se enorgullece en brindar un alto estándar de gastronomía a partir de las facilidades físicas que tiene para ello y del personal calificado. Los servicios prestados están en función de los segmentos que atienden y poseen amplia variedad y accesibilidad. Su diseño y mobiliario están en correspondencia con la especialidad de comida de los restaurantes, sus características e imagen. La distribución de las mesas es funcional, permitiendo una adecuada circulación del personal. Se usan mesas cuadradas, rectangulares y redondas para aprovechar los espacios para el flujo constante y lógico del proceso de trabajo así como garantizar las variadas necesidades de los huéspedes. Se disponen de sillas para niños en cada uno. Existen áreas de fumadores y no fumadores señalizadas, aireadas y separadas entre sí. Las instalaciones y equipos son los necesarios para el servicio, se encuentran en buenas condiciones de mantenimiento y presentación. Existe un programa de higiene que es conocido por los trabajadores y que es supervisado con regularidad tanto por las instituciones especializadas como por los Tour Operadores (TTOO). Las entradas a los restaurantes están acondicionadas para personas con discapacidades y se tienen habilitadas mesas para el servicio cercano a la

puerta de salida. El diseño de las cartas está en correspondencia con las características del restaurante y se encuentra en varios idiomas. Se cuenta con la calidad necesaria para brindar un servicio eficiente con una variada oferta en la elaboración culinaria.

Posee un sistema de restaurantes entre ellos un buffet; cinco restaurantes a la carta (japonés, italiano, cubano, caribeño y vegetariano. Cuenta también con ocho bares con bebidas nacionales e internacionales:

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

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

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. Posee una variedad de platos elaborados con materias primas importadas de primera calidad. Se garantizan las reservaciones a niños en los primeros horarios. Posee aire acondicionado centralizado y regulable. Fue el primer Restaurante Japonés de Cuba. El personal fue adiestrado en sus inicios por un chef Japonés incluyendo práctica en Jamaica. El Kyoto muestra los mayores niveles de satisfacción y demanda dentro del Hotel.

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.

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

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

Bares: El Hotel cuenta con 7 Bares diferenciados dirigidos a los fundamentales segmentos.

Lobby Bar: Se encuentra a la entrada del hotel y está abierto las 24 horas. Posee una amplia gama de bebidas nacionales e internacionales. Tiene

además servicio de café en diferentes preparaciones. Tiene una capacidad para 25 pax en barra y para 80 pax en área de salón.

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

Night Club "Illusions": Su capacidad está distribuida para 22 pax en barra y 70 pax en mesas, donde la pista tiene un área para 70 pax. Su horario es de las 20:00h. a las 02:00h.

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

Bar Los Caneyes: Se encuentra en el Snack Bar del Hotel y presta servicio 24 horas. Tiene una capacidad de 12 clientes.

Bar Compay: Se encuentra en la entrada del Hotel muy cerca de su recepción. Presta servicio 18:30 a 01:00 horas. Tiene una capacidad de 12 clientes.

Beer Corner: Su capacidad está distribuida para 4 pax en barra y 40 pax en mesas. Su horario es de las 16:00h. - las 23:00h.

Ice Cream Bar: Ofrece servicio de helados entre cerca de la piscina entre las 10:00 y las 17:00 horas.

Teniendo en cuenta la temporada se realizan variaciones tanto en el funcionamiento de los restaurantes como en la planificación de los recursos humanos que laboran en los mismos. En temporada baja se procede al cierre de restaurantes algunas noches a la semana, y se cierran los contratos hechos a un por ciento considerable de trabajadores, pero en temporada alta no es necesario llevar a cabo esta estrategia ya que el hotel posee elevados niveles de ocupación y hay clientes suficientes para llenar todos los restaurantes, por lo que funcionan el 100 % de ellos. También son reabiertos nuevamente los contratos a los trabajadores de servicio, producto a la alta demanda en esta temporada.

Esta investigación se desarrolla en los meses de marzo (temporada alta) a mayo (temporada baja). En este período el restaurante “Cubano” abre sus puertas a los clientes todos los días de la semana, excepto en el mes de mayo que comienza a cerrar 3 veces a la semana, y cuenta con 9 trabajadores. Para realizar la investigación se aplicó el procedimiento elaborado por De Miguel Guzmán (2006), en el que se hace uso de varias técnicas como la fotografía, el cronometraje, que son validadas a través de programas estadísticos como el Software MedTrab (Software Estadístico Procesador de datos de Estudios de Tiempos) y el diagrama de actividades múltiples.

2.3 Procedimiento De Miguel Guzmán (2006) para determinar la cantidad de personal requerida en el área de servicio del restaurante “Cubano”

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 anexo1)

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

En coordinación con el jefe de alimentos y bebidas(A+B) del hotel se definió que el estudio se realizaría en el restaurante “Cubano”, debido a la gran demanda que posee por parte de los clientes, en el horario de la tarde, cuando se presta un servicio de cena a la carta. El jefe de (A+B) explicó tanto al capitán como a los trabajadores del restaurante los objetivos del presente estudio, así como los resultados que se pretendían alcanzar con el mismo, los cuales van dirigidos fundamentalmente a apoyar la toma de decisiones en la planeación de los RH.

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

El Restaurante “Cubano” se encuentra ubicado cerca del marlo que constituye un atractivo para todos aquellos clientes que gustan de disfrutar el mar. Se caracteriza por la excelente calidad de los servicios y su confort. Posee un sistema automatizado de reservaciones que garantiza al menos una vez por

semana a cada cliente y es uno de los más grandes del hotel. Constituye un atractivo para los clientes por ser la comida que se oferta especializada en comida cubana, por el sabor, la decoración y la animación diaria de grupos musicales con temas cubanos, que proporcionan una agradable y acogedora estancia. Tiene la particularidad de ser el escenario donde se realiza cada domingo la cena para los clientes ingleses, actividad que requiere de un servicio de excelencia. Cuenta con un personal caracterizado por su amabilidad, carisma, entusiasmo y competencia profesional, los cuales se encuentran bien preparados para prestar un servicio a la carta de esta categoría. Con capacidad para 100 comensales, abre sus puertas a los clientes en la tarde desde las 18:00h hasta las 23:00h. El restaurante está estructurado por un área de servicio que es donde están ubicados las mesas, aparadores y el bar (Ver anexo2), y es donde mayoritariamente el dependiente desempeña su trabajo. Además cuenta con una bodeguilla donde se guardan los vinos y demás insumos, estas son atendidas fundamentalmente por el capitán de salón que es el encargado de llevar el control de todos los recursos. También posee una cocina y un área de fregado.

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

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

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

- ❖ Insuficientes copas para agua y vino, platillos para pan y mantequilla y servilletas, lo que provoca que exista retraso durante la Mice in place.

- ❖ Insuficientes tazas, cuchillos fileteros y cucharas para sopas, postres e infusiones, lo que trae consigo demoras durante la prestación del servicio.
- ❖ Los suministros para la coctelería y los jugos no son suficientes, ni variados, lo que provoca insatisfacciones por parte de los clientes.

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

En el restaurante trabajan un capitán de salón, cuatro dependientes, tres cocineros y un fregador. El capitán se encarga de recibir y conducir a los clientes hasta la mesa que les corresponde, y, atender el restaurante en general, los dependientes trabajan en cada una de las áreas, los cocineros son los encargados de elaborar y decorar los platos para el servicio y el fregador es el encargado de mantener limpia la vajilla que se va a utilizar.

2.3.3.1 Descripción de los cargos existentes en el restaurante

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

Capitán de salón

La razón de ser del puesto 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.

Las tareas a cumplir son las siguientes:

- ❖ 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 que el pedido del almacén, corresponda con lo solicitado tanto como el producto con la cantidad y lo comprueba con los stocks.
- ❖ En todo momento da vueltas, toma pedido si fuera necesario, o apoya en la barra a la confección o pase de alguna bebida.
- ❖ Está atento a la ayuda que se le solicitara de otro punto de venta, con una respuesta rápida.
- ❖ Trata de recibir a los clientes interesándose por el grado de satisfacción.
- ❖ Cuida por la calidad del servicio y así como el programa de calidad.
- ❖ Al 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.
- ❖ Organiza, orienta, controla y supervisa el personal subordinado y las distintas modalidades del servicio de alimentos y bebidas que se ofertan en las áreas y lugares donde se prestan estos servicios.
- ❖ Mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; realiza otras tareas adicionales afines a su perfil de trabajo.
- ❖ 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 Mice in place.
- ❖ Revisa el rango y comprueba que el montaje esté perfecto.
- ❖ Revisa su stock de insumos como el de lencería, cubertería y copas.
- ❖ Sirve agua, pan y mantequilla 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

Juega un papel esencial dentro del servicio, pues debe garantizar la calidad, variedad y presencia de la comida en el restaurante, pues la principal razón de que los clientes arriben al restaurante es el hecho de degustar la comida que allí se ofrece. La satisfacción de los clientes depende en la mayor medida de la elaboración de las comidas que se le ofrecen. Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- ❖ Revisión del menú por el Chef y la reserva del día, para poder informar a las diferentes áreas sobre las cantidades a preparar.
- ❖ Revisión de la plantilla.
- ❖ Distribuir los trabajos según la oferta diaria.
- ❖ Preparar y montar la Mise en place de las elaboraciones del día.
- ❖ Comprobar el buen estado técnico de los equipos y útiles de trabajo.
- ❖ No permitir la presencia de personas ajenas en el área de trabajo, ni que personal no autorizado labore con sus medios o útiles.
- ❖ No permitir que los alimentos entren en contacto con el piso ni con la pared.
- ❖ No realizar trabajos con útiles o medios defectuosos que puedan ofrecer peligro tanto para los mismos trabajadores como para otras personas.
- ❖ Mantener los pisos limpios de desperdicios, recortes y residuos de alimentos.
- ❖ Mantener bien identificados y tapados los recipientes donde se guardan alimentos.
- ❖ No limpiar los equipos cuando estén funcionando.
- ❖ No introducir las manos u objetos dentro de los equipos cuando estos estén en movimiento.

- ❖ Lavarse las manos cuantas veces sea necesario.
- ❖ Dejar limpia y ordenada el área de trabajo y los medios de protección individual y colectiva
- ❖ Desconectar los equipos eléctricos.
- ❖ Informar al jefe inmediato superior cualquier anomalía observada durante el desarrollo de la jornada laboral.
- ❖ Elaborar los alimentos al momento según las comandas.
- ❖ Mantener un control de las temperaturas de los alimentos según el registro adecuado.
- ❖ Cumplir con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.
- ❖ Al terminar el servicio dejar el área limpia y en perfecto estado.

Fregador

La razón del puesto es lograr que se cumplan las condiciones de limpieza antes, durante y luego del servicio.

Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- ❖ Vestir ropa y calzado adecuada al trabajo que realizará.
- ❖ Comprobar el buen estado técnico de los equipos y útiles de trabajo.
- ❖ Recoger las vasijas sucias del área de desvarase.
- ❖ Fregar los medios del restaurante y cocina.
- ❖ Colocar los platos limpios en el carro correspondiente para estos.
- ❖ Botar los cestos de desperdicios correspondientes a la bodeguilla, la cocina y el área de fregado.
- ❖ Cumplir con las normas de Seguridad y Salud del Trabajo
- ❖ Limpiar la máquina de fregado al terminar el servicio

- ❖ Dejar limpia y ordenada el área de trabajo y los medios de protección individual y colectiva
- ❖ Informar 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 30 mesas con capacidad para 100 comensales. Estas están distribuidas como se muestra en la tabla-1.

Área 1: Es el área más cercana de la barra de donde salen los platos y se encuentra cerca del área de fregado. Esta área es atendida por un dependiente encargado de prestar servicio a 9 mesas con capacidad para 30 comensales.

Tabla 1

Clasificación de mesas	M6	M5	M4	M3	M2	TOTAL	Total de Comensales
Cantidad de mesas	4	2	8	4	12	30	100
Área 1	2	0	2	1	4	9	30
Área 2	2	0	2	1	4	9	30
Área 3	0	1	2	1	2	6	20
Área 4	0	1	2	1	2	6	20

Área 2: Es la más cercana al área de fregado y se encuentra cercana a la cocina. Es atendida por un dependiente el cual es responsable de atender 9 mesas con capacidad para 30 comensales.

Área 3: Es la más alejada de la barra de donde salen los platos y el área de fregado. Es atendida por un dependiente responsable de atender 6 mesas con capacidad para 20 comensales.

Área 4: Se encuentra alejada de la barra de donde salen los platos y el área de fregado. Es atendida por un dependiente responsable de atender 6 mesas con capacidad para 20 comensales.

El área de cocina cuenta con un área donde se preparan los entrantes y los postres, contando con una nevera para el helado y la mantequilla; y un área donde se preparan los platos fuertes y se decoran las comidas, la misma posee una plancha, una freidora, un horno, una mesa caliente y una nevera. Ver anexo (3)

El área de fregado cuenta con un área de desvarase, un fregadero, una máquina de fregar y un lugar para colocar la vajilla y la cubertería limpia.

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 subtareas 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) Cantidad de reservas promedio: las reservas promedio son de 130 comensales.
- d) Características del menú: Se caracteriza por ser un menú especializado en comida cubana, con una gran variedad en las ofertas. Ofrece 4 tipos diferentes de entrantes, 6 de platos fuertes y 4 de postres. También oferta un plato vegetariano y espagueti para niños. Todos los platos son elaborados inmediatamente que se realiza el pedido.

Variables relacionadas con la capacidad de trabajo:

- a) Número de mesas: El restaurante cuenta con un total de 30 mesas.
- b) Cantidad de trabajadores: Posee un total de 9 trabajadores (1 capitán, cuatro dependientes, tres cocineros y un fregador).
- c) Horarios de trabajo: La jornada laboral es de 15:00h a 23:00h.
- 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. Las variables nivel de ocupación y cantidad de reservas promedio fueron determinadas utilizando las bases de datos de las áreas de Recepción y Reservas respectivamente.
2. La variable característica del menú fue definida a través de la revisión documental y la observación durante el servicio.
3. 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, exceptuando el domingo que es un día atípico puesto que se realiza la cena solamente para cliente ingleses y el servicio tiene características diferentes.

1. Estudio para el cargo de capitán de salón

Se decidió realizar el estudio al capitán de salón para analizar el aprovechamiento de la jornada laboral pues como la plaza de capitán de salón es una por cada restaurante no es necesario determinar la cantidad de personas para este cargo. Se decidió desarrollar el estudio en el horario de 18:00 hasta las 23:00 horas (que es el horario de servicio) ya que su función principal radica en recibir a los clientes en la entrada del restaurante y conducirlos hacia la mesa que él decida asignarles siempre tratando de que exista un equilibrio en todas las áreas y entregarles las cartas de vino y de comida. Durante el horario de servicio el capitán en algunos momentos libres ayuda al dependiente que se encuentre más complicado a remontar y recoger las mesas, pero aclarar que esto no se encuentra dentro de su contenido de trabajo, además debe controlar que los clientes se sientan a gusto y no les falte nada durante todo el servicio. Las reservaciones para la entrada al restaurante se dividen en 6 sittings (cada media hora), comienzan desde las 18:00 horas hasta las 21:00 horas. Para realizar el estudio se utilizó la técnica de la fotografía individual. Se realizaron tres días de observaciones iniciales, luego fueron validados los datos a través del Software MedTrab. Se hace necesario reiterar que las funciones fundamentales de este capitán son recibir a los clientes en la puerta del restaurante y conducirlos a la mesa; y controlar durante todo el servicio que existan todos los recursos para la satisfacción de los mismos. Debido a que en varias ocasiones los dependientes están muy ocupados, el capitán, para agilizar el servicio y asegurar que las mesas estén remontadas para próximos clientes, durante su tiempo de espera entre los sittings, es decir entre los horarios de reservaciones él se ocupa de recoger y

remontar las mesas. A la hora de analizar los tiempos esta actividad se le mide como TTNR, pero sin olvidar que la desarrolla durante su tiempo de TIRTO. Para analizar mejor esta situación se decidió hacer una comparación midiendo esta actividad como TIRTO y como TTNR. Una vez aclarado esto se presenta los resultados siguientes:

El aprovechamiento de la jornada laboral del capitán midiendo la actividad de recoger y remontar las mesas como TIRTO fue de un 96,89% sin embargo al definirla como TTNR fue de un 54,89%.

Según muestran los resultados se puede concluir parcialmente que el capitán tiene tiempo para apoyar a los dependientes, cuando se encuentren complicados, para agilizar así el servicio, pero dejando bien claro que no debe dejar de descuidar sus verdaderas funciones.

2. Estudio para el cargo de dependiente de servicios gastronómicos

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

1. Mice in place 15:00h-17:30h
2. Servicio del restaurante 18:00h-23:00h

2.1 Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los dependientes en el horario de Mice in place (15:00h – 17:30h)

Para los dependientes de servicios gastronómicos que son los encargados de realizar la Mice in place (horario de preparación del restaurante para el servicio) se decidió aplicar la técnica de fotografía colectiva para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y para conocer cuántos dependientes son necesarios para realizar esta actividad en el restaurante. La plantilla actual es de 4 dependientes.

La jornada laboral para la actividad de Mice in place es de 15:00h a 17:30h, lo que equivale a 2 horas y media (150 minutos). Primeramente se realizaron

tres días de observaciones iniciales utilizando como instrumento de medición un reloj, luego se introdujeron los datos en el Software MedTrab y las observaciones necesarias (Nd) fueron igual a 2 lo que arrojó que con los 3 primeros días de observaciones eran suficientes y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

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

Tiempos medidos	Promedio (minutos)
Tiempo operativo (TO)	92.87
Tiempo preparativo- conclusivo (TPC)	15.12
Tiempo de servicio (TS)	0
Tiempo de interrupciones por la tecnología y la organización trabajo(TIRTO)	18.95
Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)	15.95
Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea(TTNR)	6.05
Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas –organizativas el proceso (TITO)	8.88
Tiempo de interrupciones por la disciplina laboral (TIDO)	8.37
Jornada Labora(JL)	166.18

Nota: La JL de la Mice in place para los dependientes es de 150 minutos, pero debido a pérdidas de tiempo y a la escasas de insumos, los dependientes terminan fuera del tiempo de su JL.

Dentro de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea se encuentran los tiempos medidos (el tiempo operativo y preparativo-conclusivo)

El tiempo operativo fue medido teniendo en cuenta las actividades fundamentales que realizan los dependientes para preparar el restaurante y dejarlo listo para abrir sus puertas a los clientes en el horario correspondiente. Dichas actividades se muestran en la tabla 3.

La medición del tiempo preparativo-conclusivo estuvo condicionada por tareas como: buscar y analizar la reserva del día, buscar la lencería (mantelería y servilletas) necesarias para montar el restaurante, recoger, contar y llevar la lencería sucia hacia el almacén, buscar platos de presentación, platillos, utensilios, y copas para agua y vino, llenar inventarios (IPV), y pulir platos de presentación, platillos, utensilios, y copas para agua y vino etc.

Los tiempos de interrupciones reglamentadas estuvieron dados por la espera de la hoja de la reserva del restaurante pues la misma es necesaria para montar el mismo y hay que recogerla en el departamento de A+B. También estuvo condicionado por el tiempo de descanso y necesidades personales en actividades como ir al baño y conversar.

Los tiempos de interrupciones no reglamentados estuvieron condicionados por deficiencias técnicas organizativas como retraso del transporte obrero y por la disciplina laboral que radicó en la realización y recibo de llamadas telefónicas no relacionadas con el trabajo y además conversaciones entre los trabajadores.

Una vez tomados todos los datos se procedió a calcular el aprovechamiento de la jornada laboral con la ayuda del Software MedTrab arrojando que la misma se aprovecha en un 85.98%.

Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 14.02%.

El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 25.09%.

Tabla 3-Actividades que se realizan en la Mice in place

Actividades	Duración (minutos)
Alinear sillas y mesas	2
Colocar mantelería	35
Colocar doilet	5
Limpiar saleros-pimenteros	1.18
Limpiar mesas de afuera	5
Colocar platos de presentación	20
Colocar utensilios	20
Colocar copas para agua y vino	30
Colocar platillos de pan y mantequilla	10
Colocar servilletas	10
Decorar mesas para cumpleaños y aniversarios	3
Organizar el bar	12
Decorar aparador	3
Preparar la muletilla de utensilios y demás acceso del aparador.	2
Prepara cestas para pan	2
Prepara remontas	3
Decorar restaurante	3
Total	166.18

2.2 Determinación de la cantidad de trabajadores requeridos en la Mice in place

Una vez determinada la carga total de trabajo en el restaurante en el horario de la Mice in place que fue de 450min y la capacidad de trabajo de una persona que es de 150 min se procedió al cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios para el restaurante, arrojando que son necesarios en este horario 3 personas.

Como una conclusión parcial se puede decir que se debe sacar un dependiente del restaurante en este horario y el mismo puede ir a apoyar en otras áreas del hotel que necesiten de su servicio como es el caso del Lobby o el Buffet según mis observaciones o la entidad tomar las medidas pertinentes.

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

La medición de este cargo se llevó a cabo mediante la realización de dos fotografías individuales. Una se le realizó a un dependiente del área-1(Ver anexo5) que es la más cercana al bar, al lugar de desvarase y de sacar los platos, la cual posee 9 mesas, más las que sean remontadas durante el servicio, y, otra a un dependiente del área-4 que es la más alejada del bar, el lugar de desvarase y de sacar los platos, la cual posee 6 mesas, más las que sean remontadas por el capitán durante el tiempo de servicio. No se realizó estudio a los dependientes en el área 2 y 3 porque poseen las mismas características de las áreas 1 y 4 respectivamente. Además con el estudio de un dependiente que trabaje con intensidad media en cada una de las áreas escogidas fue suficiente.

Para ello el instrumento de medición que se utilizó fue un reloj y un cronómetro y se validaron los datos con la utilización del Software MedTrab. Los tiempos de servicio que se obtuvieron se muestran en la tabla 4.

Tabla-4

Tiempos de servicio	Promedio (minutos)
Saluda, pone agua y toma pedido de bebida	0.38
Busca cesta de pan	0.75
Coloca pan y mantequilla	0.59
Prepara bebida	0.78
Sirve bebida	0.23
Toma el pedido y retira la carta	0.54
Busca entrante frío	0.62
Sirve entrante frío	0.23
Retira platos de entrante frío	0.34
Busca entrante caliente	0.86
Sirve entrante caliente	0.31
Retira platos de entrante caliente	0.40
Busca el plato fuerte	0.71
Sirve plato fuerte	0.23
Repone bebida	0.22
Retira todo de la mesa	0.59
Pasa raspona	0.21
Entrega carta de postre	0.08
Toma pedido de postre y retira carta	0.35
Ordena infusión	0.21
Marca utensilio para postre	0.09
Busca postre	0.21
Sirve postre	0.22
Prepara infusión	0.80
Sirve infusión	0.21
Despide a los clientes	0.13
Recoge mesa	0.27
Total	11.95

El tiempo preparativo-conclusivo estuvo condicionado por tareas como: cambiar cubres; buscar platos de presentación, platillos, utensilios, y copas de agua y vino para remontar las mesas y cucharas soperas y de postres, vasos, cuchillos fileteros y tazas para el servicio; buscar vinos de venta en el almacén; recoger, contar y llevar la lencería sucia; llenar inventarios (IPV); pulir platos de presentación, platillos, utensilios, y copas para agua y vino; y recoger el bar y el restaurante.

Los tiempos de trabajo no relacionados con la tarea estuvieron dados por asumir la función de capitán en un momento determinado y atender el teléfono del restaurante.

Los tiempos de interrupciones reglamentadas estuvieron dados por la espera de la llegada de clientes al restaurante fundamentalmente en el siting de las 6:00PM que es cuando el restaurante se encuentra vacío y cada dependiente se encuentra en su área esperando el arribo de personal para comenzar a brindar su servicio; además cuando el dependiente ha atendido a todas sus mesas y espera a que terminen. También estuvo condicionado por el tiempo de descanso y necesidades personales en actividades como ir al baño y conversar.

Los tiempos de interrupciones no reglamentados estuvieron condicionados por la disciplina laboral que radicó en la realización y recibo de llamadas telefónicas no relacionadas con el trabajo y además conversaciones entre los trabajadores.

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

Dependiente del área-1

- ❖ Aprovecha la JL en un 95.11%.
- ❖ Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 4.89%.

- ❖ El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 6.88%.

Área-4

- ❖ Aprovecha la JL en un 95.60%.
- ❖ Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 4.40%.
- ❖ El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 6.16%.

Luego de ser analizados los resultados se procedió a hacer una tabla que mostrará una comparación entre algunas actividades que marcan diferencias de tiempo entre las dos áreas analizadas, debido a que una se encuentra más cercana que la otra del bar, el área de fregado y de sacar los platos. Ver tabla-5.

Después de estudiar los resultados del MedTrab la tabla se puede decir que aunque el área-1 posee más mesas que el área-4, esta se encuentra más alejada que la 1 de donde hay que buscar y llevar las cosas, lo que permite que sean compensadas, y a pesar de esto se observa que el aprovechamiento de la JL es prácticamente el mismo y que en los tiempos de las actividades comparadas la diferencia es mínima, y está dada por el tiempo de desplazamiento.

Tabla-5 Comparación de actividades que marcan diferencias de tiempo en los dependientes en el horario de servicio.

Actividades	Área 1	Área 4
Prepara bebida	0.30	0.35
Busca cesta de pan	0.28	0.32
Busca entrante frío	0.50	0.55
Retira entrante frío	0.09	0.20
Busca entrante caliente	1.05	1.35
Retira entrante caliente	0.25	0.30
Busca plato principal	0.45	0.50
Retira todo	1.05	1.30
Busca postre	0.28	0.38
Marcar utensilios para postres	0.03	0.07
Retira postre	0.02	0.05
Prepara infusión	2.43	2.50
Retira todo	0.25	0.30
Total	5.81	6.75

3.1 Determinación de la cantidad dependientes requeridos en el horario de servicio.

Para determinar la cantidad de trabajadores requeridos en el tiempo de servicio se hizo necesario analizar cuál era el tiempo que demora el dependiente en cada una de las actividades y la frecuencia con que las realiza.

Una vez determinada la carga total de trabajo en el restaurante en el horario servicio (1177.08minutos) y la capacidad de trabajo de una persona (300 minutos) se procedió al cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios para el restaurante arrojando que son necesarios en este horario 4 personas.

Como conclusión parcial se puede decir que el número de dependientes actuales en el restaurante es el correcto para un buen funcionamiento del servicio. Se desea aclarar a la dirección del hotel y al departamento de A+B que es necesario que se cumpla con este estándar de dependientes pues con menos de esta cantidad requerida se tendría una sobrecarga de los trabajadores.

4-Estudio para el cargo de cocinero

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

1. Mice in place 15:00h-17:30h
2. Servicio del restaurante 18:00h-23:00h

4.1Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los cocineros en el horario de Mice in place (15:00h – 17:30h)

Para los cocineros que son los encargados de realizar la Mice in place (horario de preparación de la comida del restaurante para el servicio) se decidió aplicar la técnica de fotografía colectiva para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y para conocer cuántos cocineros son necesarios para realizar esta actividad en el restaurante. La plantilla actual es de 3 cocineros.

La jornada laboral para la actividad de Mice in place es de 15:00 a 17:30lo que equivale a 2 horas y media (150 minutos). Primeramente se realizaron tres días de observaciones iniciales utilizando como instrumento de medición un reloj, luego se introdujeron los datos en el Software MedTrab y las observaciones necesarias (Nd) fueron igual a 2 lo que arrojó que con los 3 primeros días de observaciones eran suficientes.

Dentro de los tiempos medidos se encuentran:

- ❖ El tiempo operativo que estuvo dado por actividades como: preparar salsas, decorar platos, descongelar carnes, abrir latas, filetear carnes y

pescados, colocar carnes en horno, aliñar y preparar ensaladas, cocteles, sopa, ajiaco, y alistar los postres.

- ❖ El tiempo preparativo-conclusivo estuvo condicionado por tareas como: buscar los insumos a utilizar en la Mice in place en la cocina central, buscar los platos que se van a usar durante el servicio y organizar y recoger su puesto de trabajo.
- ❖ El tiempo de descanso y necesidades personales estuvo dado por actividades como: ir al baño y comer.
- ❖ Los tiempos de interrupciones no reglamentados estuvieron condicionados por la disciplina laboral que radicó en la realización y recibo de llamadas telefónicas no relacionadas con el trabajo y además conversaciones entre los trabajadores.

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

- ❖ El aprovechamiento de la JL es de en 94.80%.
- ❖ Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 5.20%.
- ❖ El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 12.12%.

Una vez analizado los resultados se puede concluir parcialmente que los cocineros aprovechan bien la JL y que no es necesario determinar la cantidad de cocineros para este horario, pues con los que hay es suficiente.

4.2 Estudio para los cocineros en el horario de servicio

La medición de este cargo se llevó a cabo mediante la realización de una fotografía individual a la cocinera que prepara los entrantes y los postres y para ello el instrumento de medición que se utilizó fue un reloj y se validaron los datos con la utilización del Software MedTrab; y a los dos cocineros que

preparan los platos principales se les estudió a través de un diagrama de actividades múltiples. Dentro de los tiempos medidos se encuentran los que mencionaremos a continuación:

El tiempo operativo: su medición estuvo dado por actividades como: Poner pan en el horno, servir entrantes fríos y calientes, poner a cocinar carnes y pescados en la plancha y en la freidora; y servir comidas y sacarla para la barra de donde salen los platos.

La medición del tiempo preparativo-conclusivo estuvo condicionada por tareas como: buscar platos cuando se terminen; preparar cocteles y ensaladas y recoger y limpiar su puesto de trabajo.

Los tiempos de interrupciones reglamentadas estuvieron dados por la espera de la llegada de clientes al restaurante fundamentalmente en el siting de las 18:00horas que es cuando el restaurante se encuentra vacío y los cocineros esperan por las comandas de los dependientes para comenzar a brindar su servicio; además cuando el cocinero ha elaborado todas sus comandas y espera por otras. También estuvo condicionado por el tiempo de descanso y necesidades personales en actividades como ir al baño y conversar.

Los tiempos de interrupciones no reglamentados estuvieron condicionados por la disciplina laboral que radicó en la realización y recibo de llamadas telefónicas no relacionadas con el trabajo y además conversaciones entre los trabajadores.

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

- ❖ Aprovecha la JL en un 95.11%.
- ❖ Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 4.89%.
- ❖ El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 12.75%.

Después de analizar estos resultados se puede decir que esta cocinera tiene un buen aprovechamiento de la JL.

Luego se procedió a elaborar el diagrama de actividades múltiples para analizar a los otros dos cocineros (Ver anexo6) mediante el cual se pudo analizar que la duración de la ronda(R) fue de 7 minutos (min) y mediante la fórmula:

Ronda/JL=JLEfectiva-Tiempo (antes de la ronda)/Duración de la ronda, se pudo determinar que se hacen 26.42 rondas por JL, de ahí se analizó el tiempo y el por ciento trabajado y el no trabajado de los cocineros y de las máquinas, así como el aprovechamiento de la JL de los cuales se muestran a continuación:

	TT	%	TNT	%	AJL
Cocinero-1	137.16	62.34	82.84	37.66	71.23
Cocinero-2	165.58	75.26	54.42	24.74	81.20
Plancha	148.16	67.34	71.84	32.66	-
Freidora	40.48	18.4	179.52	81.6	-
Horno	138.16	62.8	81.84	37.2	-
Mesa caliente	100	100	0	0	-

Cocinero-1

Dentro de la ronda deja de trabajar 2 minutos, esto se multiplica por las 26.42R/JL y nos da que no trabaja 52.84 minutos en la misma. Luego se le suma los 30 min que no trabajó antes de la R y nos muestra que tiene 82.84 de tiempo no trabajado (TNT) y un 37.66 de tiempo trabajado (TT), para un 37.66 y 62.34% respectivamente. De ahí se procedió a calcular el aprovechamiento de la JL que fue de un 72.38%.

Cocinero-2

Dentro de la ronda deja de trabajar 1 minuto, lo que se multiplica por las 26.42R/JL y nos muestra que no trabaja 26.42 minutos en la misma. Después se le suman los 28 minutos que no trabajó antes de la ronda y nos da que tiene 54.42 de TNT y 165.58 de TT, lo que representa un 24.74 y un 75.26% respectivamente. Luego se procedió a calcular el aprovechamiento de la JL que fue de un 81.86%.

Plancha

Dentro de la ronda no trabaja 52.84 minutos + 19 minutos antes de la ronda=71.84 minutos de TNT y 148.16 de TT, lo que significa un 32.66 y un 67.34% respectivamente.

Freidora

En la ronda deja de trabajar 158.52 minutos + 21 minutos antes de la ronda=179.52 de TNT y 40.48 de TT, para un 81.6 y un 18.4% respectivamente.

Mesa caliente

Desde que inicia el servicio comienza a trabajar hasta que termina, por lo que podemos decir que trabaja a un 100%.

Horno

Dentro de la ronda deja de trabajar 52.84 minutos + 29 minutos antes de la ronda= 81.84 de TNT y 138.16 de TT, lo que representa un 37.2 y un 62.8% respectivamente.

Una vez analizado el diagrama de actividades múltiples se puede concluir parcialmente que no se puede eliminar un cocinero a pesar de tener bajos aprovechamientos de la JL porque si no el que quede tendrá exceso de carga de trabajo y no podrá cumplir su trabajo de manera exitosa. Además los cocineros terminan de trabajar la mayoría de las veces una hora antes de que termine su JL debido a que no tienen nada más que hacer, por lo que se le

sugiere a la entidad que se haga una redistribución del trabajo y que en ese horario se le dé otra tarea o lo que consideren pertinente.

5. Estudio para el cargo de fregador

Se decidió realizar el estudio al fregador para analizar el aprovechamiento de la jornada laboral pues como esta plaza es una por cada restaurante no es necesario determinar la cantidad de personas para este cargo. Se decidió desarrollar el estudio en el horario de 18:00 hasta las 23:00 horas (que es el horario de servicio) ya que su función principal radica en mantener limpia toda la vajilla y cubertería durante el servicio. Para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral se utilizó la técnica de fotografía y los datos fueron procesados y calculados a través del software MedTrab, el cual arrojó los resultados siguientes:

- ❖ El aprovechamiento de la JL fue de un 96,72%.
- ❖ Las pérdidas por tiempo de interrupciones no reglamentadas representan un 3.28%.
- ❖ El incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo representa un 4.18%.

Se puede arribar como una conclusión parcial que el aprovechamiento de la JL del fregador es alto.

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

Una vez concluido este estudio la entidad deberá analizar y valorar los resultados obtenidos para tomarlas medidas que considere necesarias, teniendo en cuenta las propuestas planteadas en la investigación, para así lograr que el hotel Playa Costa Verde y específicamente el restaurante “Cubano” cumpla con los estándares de calidad requerido y que tanto el colectivo de trabajadores como los clientes que lo visiten queden totalmente satisfechos. Específicamente en el horario de la Mice in place se puede sacar un dependiente que no es necesario para que apoye en otra área del hotel donde sea útil y que se realice un estudio de

las posibles tareas de los cocineros, pues terminan una hora antes de que finalice su Jornada Laboral.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio se puede llegar a las conclusiones siguientes:

- ❖ En la investigación se resumieron y sintetizaron las teorías fundamentales sobre la planeación y modelos de Gestión de Recursos Humanos.
- ❖ Se profundizaron y desarrollaron conocimientos al aplicar diversas técnicas tradicionales tales como el cronometraje, la fotografía y la observación, así como el diagrama de actividades múltiples, las cuales además de aportar nuevos conocimientos contribuyeron a la determinación de la cantidad de personal requerida en la unidad operacional.
- ❖ Se logró cumplir el objetivo trazado de determinar la cantidad de personas necesarias por cargo y el aprovechamiento de la JL en el restaurante "Cubano" del hotel Playa Costa Verde, aportando así propuestas que pueden ser valoradas en la toma de decisiones vinculadas a este tema.
- ❖ El estudio realizado permite afirmar que existe exceso de personal en el área de servicio en el horario de la Mice in place, que los cocineros terminan una hora antes de que finalice su JL y que el capitán tiene tiempo para apoyar a los dependientes en el horario de servicio sin descuidar sus funciones.
- ❖ Con los resultados obtenidos en la investigación se contribuye a dar cumplimiento paulatinamente con el plan acordado por el Jefe de Recursos Humanos y de A+B del hotel.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones se arriba a las recomendaciones siguientes:

1-Dar a conocer los resultados de la investigación a todos los trabajadores del hotel, lo que servirá de guía para futuras investigaciones.

2- Continuar el estudio al resto de las áreas de Alimentos y Bebidas que no han sido aún objeto de análisis en relación con este tema de determinación de plantilla necesaria.

3-Realizar una reorganización del trabajo según los resultados planteados.

4-Poner en práctica las propuestas o decisiones que tome la dirección de la entidad en el menor tiempo posible.

5-Conservar el trabajo tanto por parte de la entidad como de la universidad para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con 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. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. Villa Clara: UCLV.
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.

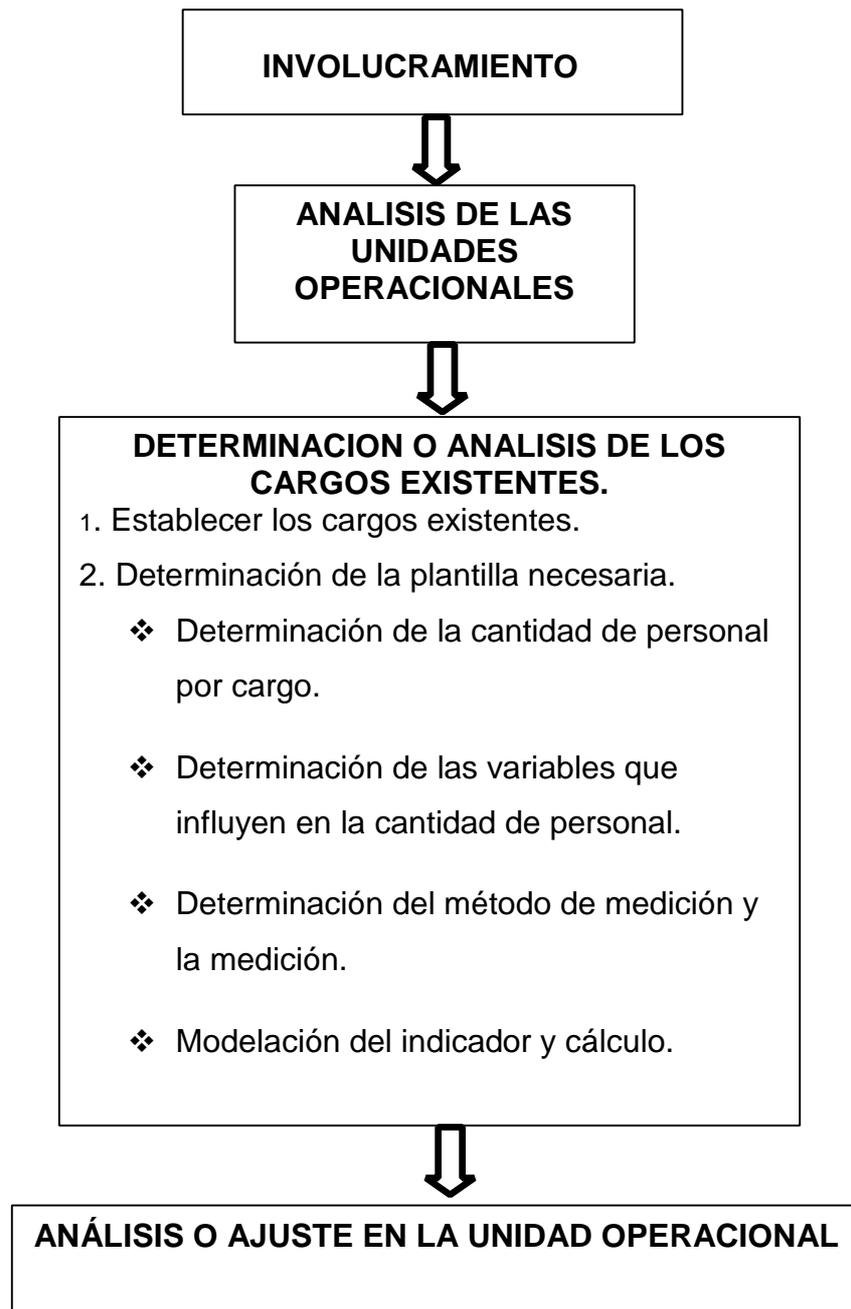
11. De Miguel Guzmán Margarita (2001) Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turísticas. Revista Ingeniería Industrial.
12. De Miguel Guzmán Margarita (2006) Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino 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.

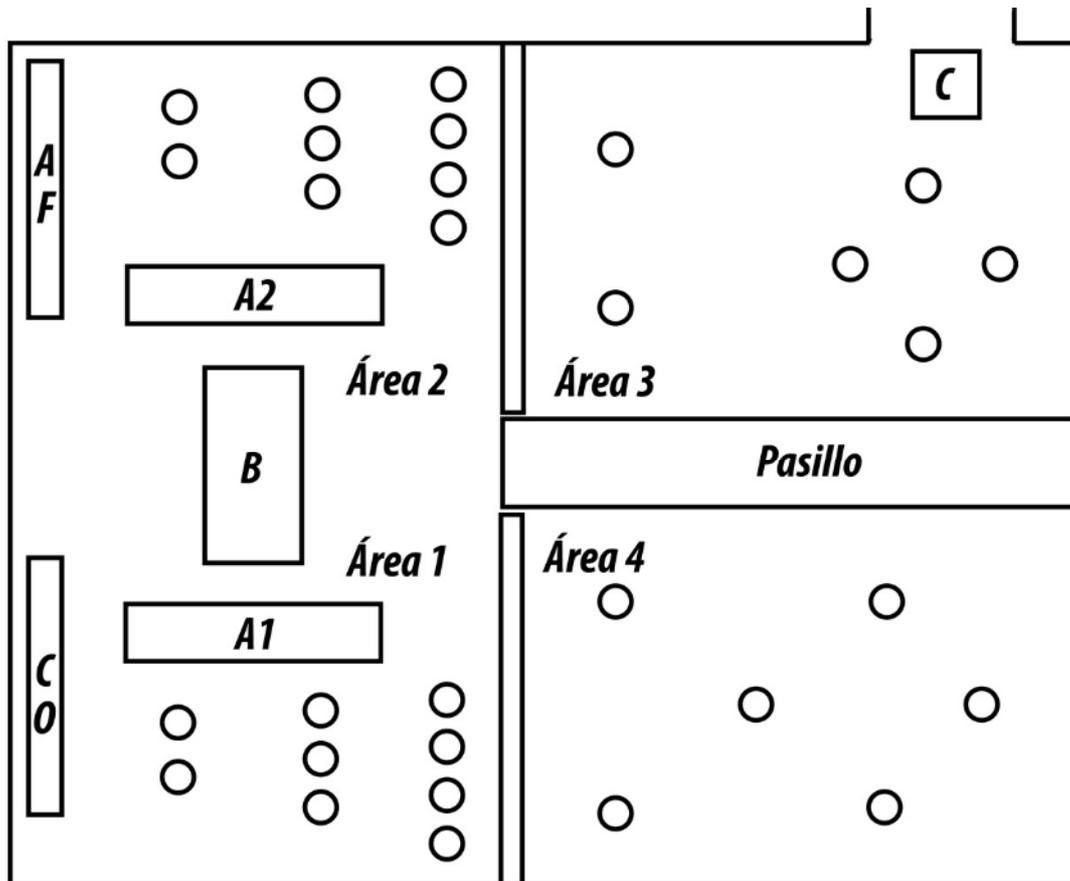
22. Smith. Yaritza (2012). Determinación de las necesidades de personal en el Restaurante "Seafood Caletones" del hotel Playa Pesquero. Tesis en opción al título de Licenciado en turismo.

23. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2003). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos.

Anexo 1.Procedimiento utilizado



Anexo 2. Diagrama en planta del restaurante



Leyenda

Mesas- ○

Aparador 1- A1

Aparador 2- A2

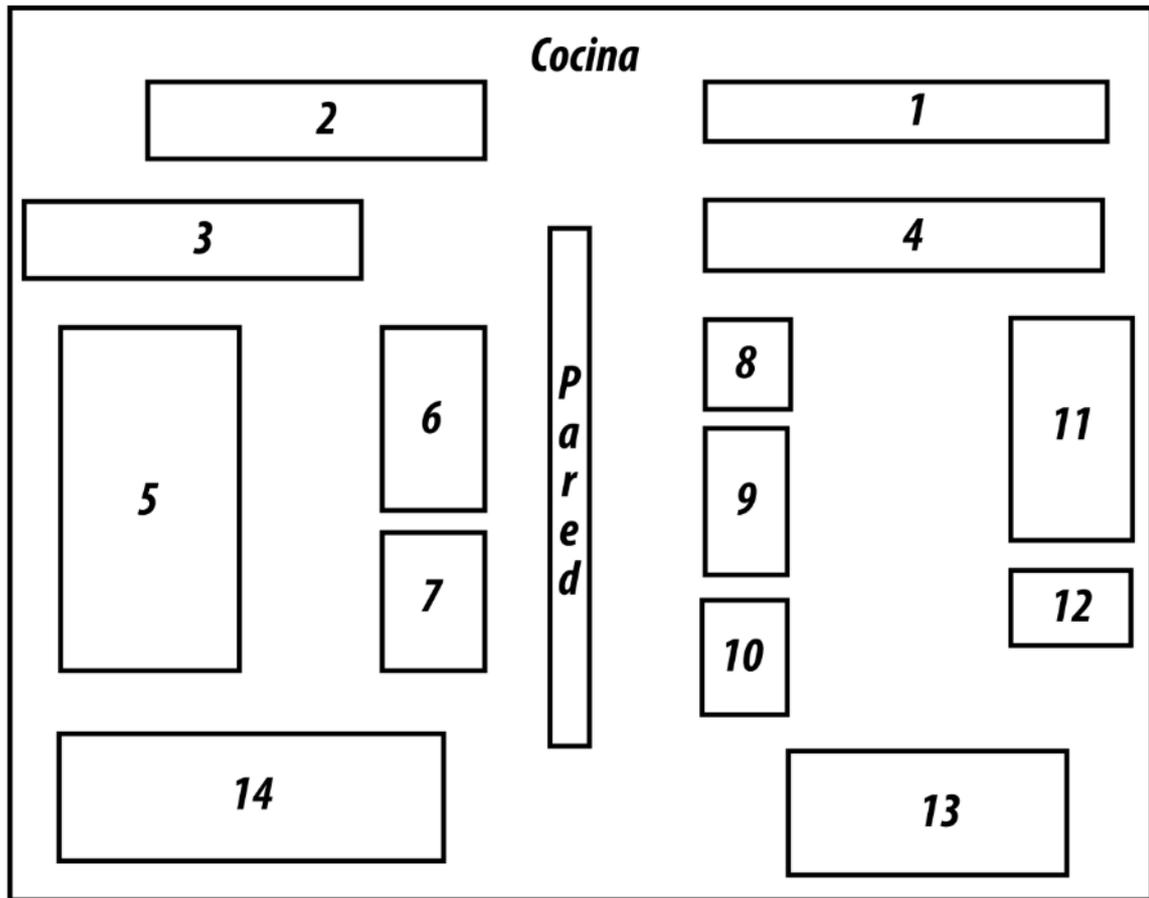
B- Bar

C- Capitán

AF- Área de fregado

CO- Cocina

Anexo 3. Diagrama en planta del área de cocina



Leyenda

1-Barra de sacar platos fuertes

2-Barra de sacar entrantes y postres

3-Nevera para helados y mantequilla

4-Mesa caliente

5-Mesa con postres

6-Mesa con ensaladas, cocteles y postres

7-Nevera para ensaladas y cocteles

8-Freidora

10-Horno

11-Mesa de trabajo

12-Fregadero

13-Nevera

14-Fabricador de hielo

9-Plancha

Anexo 4.

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: Otras observaciones:

1	16	17	16
2	12	18	13
3	13	19	12
4	16	20	16
5	15	21	16
6	12	22	12
7	13	23	13
8	14	24	16
9	16	25	15
10	16	26	12

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

$$R = X_{\max} - X_{\min} = 4,00$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_i}{10} = 14,3$$

$$Nd = 169 * \frac{R^2}{\bar{X}^2} = 13,22$$

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 =	4,00
R2 =	3,00
R3 =	3,00
R4 =	1,00
R5 =	0,00
R6 =	0,00
R7 =	1,00
R8 =	3,00
R9 =	3,00
R10 =	4,00

Valores de \bar{X} por Subgrupo:

Xbarra1 =	14,00
Xbarra2 =	14,50
Xbarra3 =	13,50
Xbarra4 =	13,50
Xbarra5 =	16,00
Xbarra6 =	16,00
Xbarra7 =	13,50
Xbarra8 =	13,50
Xbarra9 =	14,50
Xbarra10 =	14,00

Tabla de la Cronoserie:

1	16	12
2	13	16
3	15	12
4	13	14
5	16	16
6	16	16
7	14	13
8	12	15
9	16	13
10	12	16

Resultados del procesamiento de la cronoserie:

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 2,46$$

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = 14,23$$

Análisis de los recorridos y las medias

Análisis del Recorrido

$D_3 =$

$D_4 =$

$LC = \bar{R} = 2,4615$

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

$LSC = D_4 \bar{R} = 8,0492$

No Existe Dispersión

Análisis de la Media

$A_2 =$

$LC = \bar{X} = 14,2308$

$LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R} = 9,6031$

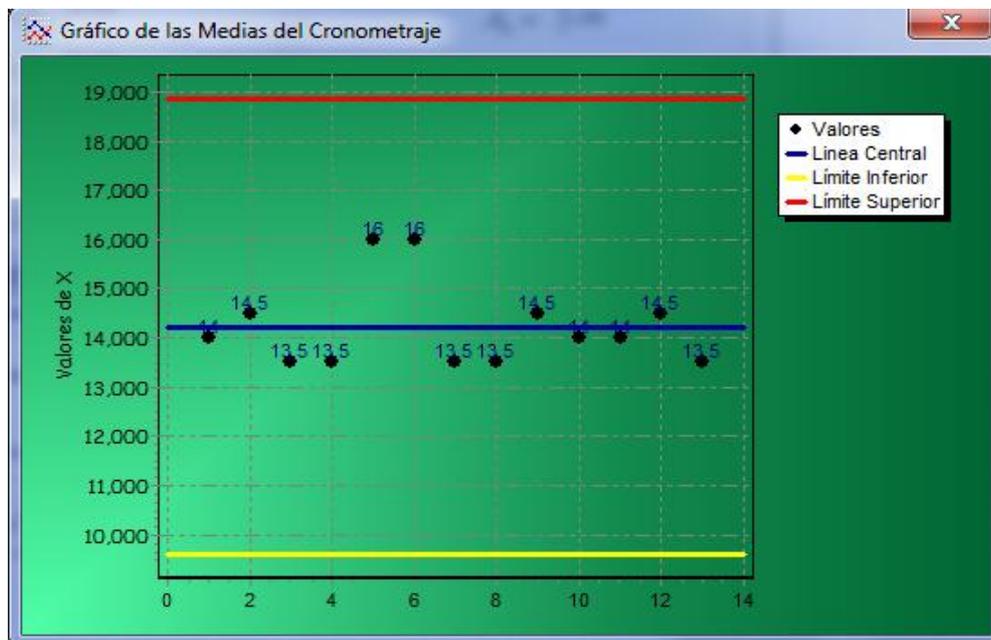
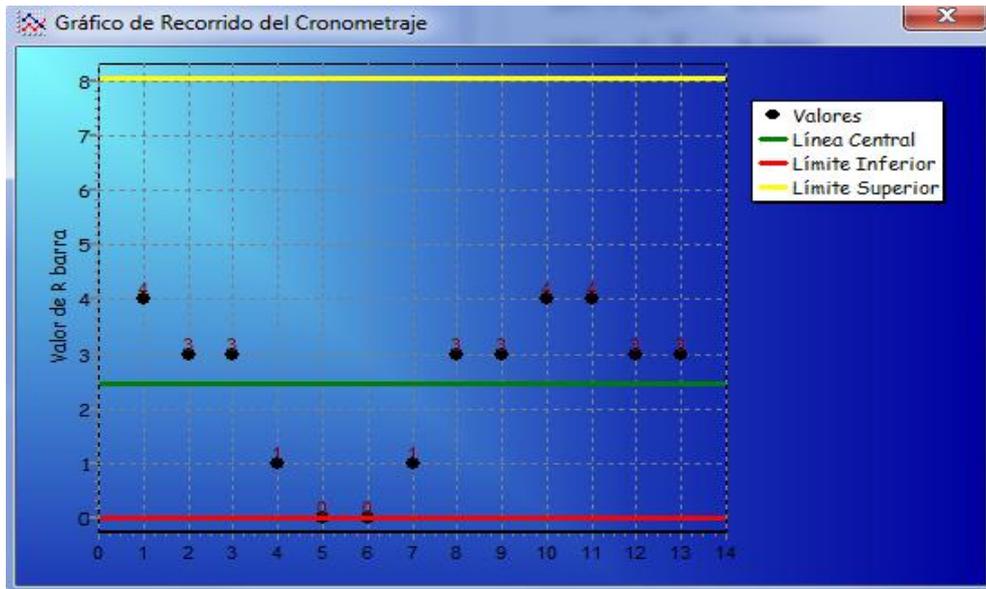
$LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R} = 18,8585$

Hay Regularidad Estadística

Panel informativo

El TO por unidad es 0.237 min/u con intervalo de confianza de ± 0.077 min/u

Anexo 4.Continuación



Resultados de la Técnica del Cronometraje

Cronometraje TO/uC = 0.23718 min/unidad	Muestreo de Observaciones No se utilizó	Fotografía No se utilizó
TO/uFM No se determinó		

El tiempo operativo por unidad seleccionado fue de: 0.23718 min/unidad

Norma Determinada:
 No se determinó ninguna norma

Anexo 5.

Técnica aplicada: Fotografía

Tipo de fotografía empleada: Colectiva

Entrada de datos recolectados por la Fotografía

Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:				
Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	230,4	193,74	200,86	208,33
TPC	30,16	64,26	56,16	50,19
TS	0	0	0	0
TIRTO	7	10	8	8,33
TDNP	14	11	11	12
TTNR	3	9	5	5,67
TITO	0	0	0	0
TIDO	8	9	9	8,67
TIOC	0	0	0	0
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	292,56	297	290,02	293,19
Vpf	11	11	11	11

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

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

Tamaño de muestra

$$N = 560 * \left(\frac{R}{Y}\right)^2$$
 Nd = 1
 TO/u = 18.94 min/u

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

$$A/L = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 95.11 \%$$

Eliminar Día Calcular Siguiente

Procesamiento de la Fotografía

El tiempo operativo por unidad es de: 18.939 min/unidad.

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TINR:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
1.93 %	0.00 %	2.96 %	0.00 %	0.00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 4,89 \%$$

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

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
2.72 %	0.00 %	4.16 %	0.00 %	0.00 %

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 6,88 \%$$

Norma de tiempo

$$M_t = \frac{TO}{U} \left(1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left(\frac{\sum TV}{TO} \right) = 25,29 \text{ min/u}$$

Norma de rendimiento

$$M_r = \frac{JL}{M_t} = 11 \text{ u/JL}$$

Comprobaciones:

TOc	TPCc	T5c	TIRTOc
219,53	52,89	0,00	8,78

$$\sum TVc = \frac{TOc}{TO} * TVc = 281,19 \quad JE - TINE = 281,19$$

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 = 266.850 min TO = 208.330 TPC = 50.190 TIRTO = 8.330 TC = 12.000 min TDNP = 12.000 TEf = 14.340 min TIDO = 8.670 TTNR = 5.670 Vpf = 11.000 unidades TO/uF = 18.93909 min/unidad JL = 293.190 min A/JL = 95.112 %
--------------------------------------	---	---

El tiempo operativo por unidad seleccionado fue de: 18.93909 min/unidad

Norma Determinada:
 Nt = 25.29437 min/unidad Nr = 11 u/JL

Eval Económica Medidas Téc-Org Tasa Salarial Informe

