

TRABAJO DE DIPLOMA

ASPIRANTE AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

TÍTULO: Determinación de las necesidades de personal en el restaurante "Romántico" en el hotel Playa Pesquero

Autor: Yoan Miguel Peña Guerrero

Tutor: Dra.C. Margarita de Miguel Guzmán

Consultante: Dr. Reyner Pérez Campdesuñer.



Holguín

2011

Dedicatoria

En tan solo esta pequeña página sería imposible dar el agradecimiento para todas las personas que me han brindado su incondicional apoyo durante mi vida de estudiante para llegar hasta donde me encuentro hoy en día.

A mis padres, por darme la fuerza en los momentos más difíciles pues sin ellos no podría haber logrado ninguna meta

A mi hermano que se esfuerce cada día por ser mejor, y que siempre mire lo positivo de las cosas que lo rodean.

A mis abuelos que tanto apoyo me dieron y siempre me aconsejaron para hacer lo correcto

A mi amigo Leonardo que nunca dudó de mí

A todos los que de una forma u otra nunca me fallaron o estuvieron ausentes cuando los necesité

A todos muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

A los trabajadores del hotel Playa Pesquero en especial a los trabajadores del restaurante “Romántico” por brindarme su apoyo incondicional y colaboración.

A mi tutora Margarita de Miguel Guzmán y su esposo Reynier Pérez Campdesuñer por su contribución en la elaboración de este trabajo.

A la familia Palmero Velázquez por abrirme las puertas de su casa para realizar este trabajo

A ti que fuiste una fuente de inspiración en el momento que más lo necesitaba

En especial a mi querida madre que todos mis logros han sido siempre para ella.

RESUMEN

El siguiente trabajo se desarrolló en el área de servicio del restaurante "Romántico" del hotel Playa Pesquero, ubicado en la región norte de la provincia de Holguín, perteneciente al grupo de Turismo Gaviota.

Uno de los mayores retos que enfrenta cualquier empresa en estos momentos cuando esta se encuentra buscando ser cada vez más competitiva, es tener una gestión eficaz de los recursos humanos. La planeación, ocupa un papel preponderante dentro de la gestión de estos pues la misma no solo es la encargada de asegurar que cada una de las actividades se realice en tiempo, sino también de acuerdo con las necesidades de la organización.

El objetivo de esta investigación es determinar las necesidades de personal en el área de servicio del restaurante para poder brindar un servicio de excelencia, el cual constituye un eslabón fundamental en la prestación de un servicio competitivo, eficiente, eficaz y capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizaron técnicas tradicionales como la observación directa, el cronometraje y la fotografía, además de otras más avanzadas como son la teoría de cola y el análisis de documentos para la recopilación de información.

Que exista menos personal puede traer consigo demoras en el servicio, exceso de trabajo, e insatisfacción de los clientes, por otro lado más personal puede implicar gastos innecesarios, poca utilización de la capacidad de trabajo de los obreros, por lo que el principal aporte radica en determinar la cantidad de personal óptima que se necesita en el área objeto de estudio.

Como resultado final se logró determinar la cantidad de personal necesaria para desarrollar cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el servicio.

ABSTRACT

The present work was developed in the area of service of the restaurant "Romantic" of the hotel Playa Pesquero, located in the north region of the county of Holguín, belonging to the Gaviota Tourism group.

One of the old challenges that face any company in these moments when this is aiming to be more and more competitive, is to have an effective administration of the human resources. The planning, it occupies a preponderant paper inside the administration of these, because the same doesn't sole is the entrusted of assuring that each one of the activities is carried out in time, but also in accordance with the necessities of the organization.

The objective of this investigation is determine the necessities of personnel in the area of service of the restaurant in order to could offer a service of excellence, which constitutes a fundamental link in the benefit of a competitive service, efficient, effective and able to satisfy the necessities and expectations of the clients.

In order to give execution to this objective they were used traditional techniques like the direct observation, the timing photographs, besides another more advanced how they are the theory of line and the analysis of documents for the summary of information.

That less personnel exists could bring gets delays in the service, excess of work, [and dissatisfaction of the clients, on the other hand more personnel could imply unnecessary expenses, little use of the capacity of the workers' work, for what the main contribution resides in determining the amount of good personnel that is needed in the area study object.

As final result was possible to determine the amount of necessary personnel in order to develop each one of the activities that they are taken end up during the service.

44ÍNDICE

Contenido

Introducción.....	7
Capítulo I: Fundamentación teórica metodológica.....	11
1.1 Orígenes y actualidad de la gestión de recursos humanos.....	11
1.2 Planeación de recursos humanos.....	13
1.2.1 La planeación de recursos humanos en el sector turístico y las entidades hoteleras .	18
1.3 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos consultados.....	21
1.4 Procedimiento para la determinación de las necesidades de personal en las instalaciones hoteleras.....	28
1.5 Técnicas a utilizar para la determinación de las necesidades de personal.....	32
Capítulo II: Aplicación del procedimiento propuesto para determinar las necesidades de personal.....	38
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	38
2.2 Aplicación del procedimiento.....	44
2.3 Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional.....	58
2.4 Análisis y ajuste de los resultados a nivel de entidad.....	58
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos	

Introducción

El uso de sistemas tradicionales de administración pueden obstaculizar el logro de las metas a mediano y largo plazo de cualquier institución que se encuentre insertada en un proceso de cambio continuo que exija por lo tanto: contar con la fuerza de trabajo óptima, así como su mejor desempeño. La urgencia de poseer este recurso humano demandado por la organización es vital, ya que de no lograrse pone en peligro metas organizacionales, de ahí la importancia que se le debe conferir a la realización de investigaciones relacionadas con este tema.

Actualmente para poder construir una sociedad justa, sin diferencia social, equilibrada y capaz de solucionar las necesidades cada día más crecientes de nuestro pueblo, es imprescindible disponer de una infraestructura económica sólida, donde las empresas se inserten cada vez más en el mundo de la eficiencia, de los bajos costos y el empleo adecuado de recursos materiales y humanos. Una de las principales actividades que debe llevar a cabo la dirección de recursos humanos es el flujo de recursos humanos. Esto no es más que la responsabilidad que tienen todos los directivos de planificar y gestionar el flujo de personas hacia la organización, dentro de la misma y fuera de esta. Ahora bien es preciso que la dirección general en la que estará por derecho propio la de recursos humanos desarrolle los objetivos, las políticas y los planes que aseguren que los flujos de personal se correspondan con las necesidades a corto, mediano y largo plazo de la organización, así como con las de seguridad en el empleo, promoción, desarrollo personal y profesional de los empleados, siempre dentro de los límites marcados por la legislación. Es claro que todas las decisiones que se tomen en esta área afectarán y se verán afectadas por las referidas a objetivos en beneficios, tasa de crecimientos y políticas dividendos entre otras.

El sector turístico en particular se enfrenta cada vez más a clientes conocedores y exigentes al tiempo que el ambiente se vuelve más turbulento y agresivo, lo que obliga a las entidades turísticas a ejercer una gestión de recursos humanos (GRH) con un enfoque más integral y sistémico. Donde juega un papel importante su capacidad de planeación estratégica.

En las condiciones cubanas donde el turismo tiene una alta incidencia debido a su peso específico en el desarrollo social y económico del país, y continúa creciendo de manera acelerada, es necesario que los sistemas de dirección hoteleros evolucionen, de esquemas tradicionales hacia los sistemas gerenciales más actuales. Esto lleva consigo cambios radicales tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, principalmente a los relacionados con la planeación de recursos humanos que permitan pronosticar los cambios a los que las organizaciones tendrán que enfrentarse y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno.

Varios especialistas reconocidos internacionalmente hacen referencia a algunos de los aspectos vinculados a la planeación relacionados con esta temática, ya sea en su visión tradicional o actualizada: Recio, (1980); Beer , (1989); Chiavenato, (1993); Werther y Davis, (1991); Bayon y García, (1992); Harper y Lynch, (1992); Puchol, (1994); entre otros.

La planeación de recursos humanos (PRH) tiene un papel primordial a la hora de alcanzar los fines deseados por cualquier organización, por eso es tan importante darle la importancia que amerita principalmente en las entidades que se encargan de brindar servicios, en este sentido se hace necesario que en el sector turístico los recursos humanos posean un valor tan elevado a la hora de tomar las decisiones pues del buen desempeño de estos depende en gran medida los resultados de las entidades turísticas. Atendiendo a lo anterior expuesto y debido a reiteradas quejas de los trabajadores del departamento de Alimentos y Bebidas (A+B) por exceso de trabajo, así como los comentarios de los clientes que infieren que existe lentitud en el servicio, en la etapa de constatación del problema se determinó la existencia de factores que inciden en la necesidad de realizar la investigación:

- En el hotel no se tiene ningún documento que avale la cantidad de personal necesaria por cada punto de venta.
- No se conoce si el personal que está laborando es suficiente para brindar un servicio con los estándares de calidad exigidos según la categoría del hotel.
- Nunca se ha realizado un estudio para conocer capacidad de trabajo en ninguna de las áreas del hotel en especial de A+B.

Luego realizar observaciones durante el desarrollo de la jornada laboral y haciendo entrevistas a los trabajadores y clientes se pudo constatar que había reiteradas quejas con relación a la calidad del servicio por parte de los clientes, y un gran número de trabajadores tenían como punto común que estos no eran suficientes para brindar un servicio de excelencia, trayendo consigo desmotivación, estrés y lentitud en el servicio. Teniendo en cuenta lo planteado hasta aquí, se determinó como problema científico de la investigación el siguiente:

Problema científico:

La cantidad de trabajadores en el restaurante Romántico en el Hotel Playa Pesquero no es suficiente para brindar un servicio de excelencia a los clientes, influyendo negativamente en la satisfacción de los mismos y la calidad del servicio.

Luego de plantear el problema se llegó a la conclusión de que el objeto de la investigación sería el siguiente:

Objeto de la investigación

Gestión de R.H en el departamento de A+B en el Hotel Playa Pesquero.

Objetivo general

Determinar las necesidades de personal en el restaurante “Romántico”.

Con vista a cumplir el objetivo general de la investigación, se establecieron los objetivos específicos siguientes:

- Revisar la bibliografía existente sobre la Planeación de Recursos Humanos en función de conocer la metodología para la determinación de las necesidades de personal
- 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
- Elaborar el informe técnico.

Atendiendo a los objetivos específicos de la investigación se determinó que el campo de acción sea:

Campo de acción: planeación de recursos humanos en el restaurante “Romántico”.

El trabajo se desarrolla sustentado en la siguiente hipótesis:

Hipótesis

Si se determina la inadecuada planeación de recursos humanos según el concepto planteado por De Miguel Guzmán, trayendo consigo una inadecuada distribución del personal, entonces se propondrán acciones que garantizarán que los objetivos de la organización se cumplan con eficiencia y eficacia.

Métodos de investigación

Teóricos y empíricos

Históricos y lógico: 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.

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

Capítulo I: Fundamentación teórica metodológica

En este capítulo se efectúa un análisis teórico de los enfoques acerca de la planeación de los recursos humanos en las organizaciones, analizando las características y las limitaciones de lo contemplado sobre esta temática en la literatura nacional e internacional. Se profundiza en la forma en que es contemplada ésta por los modelos de GRH, el grado de profundidad y perfección de los modelos de PRH más conocidos y la evolución de esta en Cuba; así como los conceptos que sustentan la Resolución 26/2006 del MTSS, en aras de una mejor comprensión del estudio realizado.

1.1 Orígenes y actualidad de la gestión de los recursos humanos

La GRH juega un papel importante en la dirección empresarial de cubana, varias han sido las escuelas y enfoques surgidos que han dado lugar a las concepciones vigentes en el presente. La actividad de R.H desde la Revolución Industrial a la fecha ha transitado por diversos estadios, entre los movimientos esenciales que influyeron en la creación de esta función se encuentran: El cambio tecnológico drástico y la especialización rápidamente incrementada del trabajo asociada con la Revolución Industrial, surgimiento de la negociación colectiva libre, El movimiento de la Administración Científica, Los comienzos de la Psicología Industrial, Las prácticas gubernamentales de personal que surgieron del establecimiento de una comisión de servicio civil, El Surgimiento de especialistas de personal y de varias agrupaciones de estos en el Departamento de Personal, El movimiento de las relaciones humanas y La ciencia de la conducta y la Teoría General de Sistemas (De Miguel, 1997).

Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de recursos humanos se ha visto 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 constituye la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de este.

El desempeño eficaz de la GRH es una variable estratégica vital para que las empresas alcancen la necesaria ventaja competitiva. Contar con personal idóneo es el elemento

clave para alcanzar la excelencia organizacional. El implementar procesos de mejoras continuas sobre la base de la innovación y la creatividad para alcanzar niveles superiores de desempeño requiere que los recursos humanos ocupen el centro de la actividad. (Beer, 1989; Besseyre, 1989; Barranco, 1989; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Sikula, 1994; Bustillo, 1994; De Miguel, 1996; Cuesta, 1999; Chiavenato, 1993; Iglesias, 1999).

Según 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 acordes con la misión establecida.

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

La moderna GRH, según Chiavenato (1993) significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Concluyendo, la GRH es un sistema cuyo paradigma básico es ver al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La concepción y funcionamiento de los sistemas de GRH se realiza sobre la base de diversos modelos. Múltiples especialistas han diseñado sus modelos de GRH (Beer, et al, 1989; Besseyre, 1989; Corporación Andina de Fomento (CAF), 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Bustillo, 1994 ; Puchol, 1994; Chiavenato, 1993; Werther y Davis, 1999; entre otros). Todos estos modelos presentan ventajas y restricciones, lo que unido al carácter contingencial de la GRH conllevan a que su explotación completa o parcial deba ser objeto de un estudio de acuerdo a las características de la organización y su entorno.

Es conveniente resaltar que en algunos de estos modelos, en unos de forma explícita y en otros implícitamente se trata la planeación como un elemento del sistema GRH,

destacándose el necesario rol integrador que debe desarrollar la planeación para que esos elementos interactúen y de lugar a la cualidad sistémica deseada.

De lo analizado hasta aquí se puede resumir que la GRH actual es una actividad básicamente de carácter estratégico, donde su propósito esencial es el mejoramiento humano y organizativo. En este contexto la PRH resulta una variable determinante para alcanzar la ansiada ventaja competitiva.

1.2 Planeación de los recursos humanos

El mundo administrativo evoluciona generando un torbellino de conceptos diferentes alrededor de un mismo objeto o acción, los que no en pocas ocasiones son la causa fundamental de dificultades en la comunicación de estudiosos y practicantes de las ciencias empresariales.

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania. El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir” qué es lo que se quiere lograr”.
- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerarse como un todo, es decir, un sistema.
- Dar toda su importancia al medio ambiente externo, a la empresa, antes de elaborar cualquier plan.

Algunos de los conceptos de planeación mencionados por los distintos autores son:

- Weber 1975, citado por Francisco Javier Fernández Barranco 1989: sistema de complejas decisiones con las que se previene sistemáticamente el proceso empresarial y se determina al menos en sus rasgos fundamentales.
- Recio, 1980: pensar el futuro para actuar en el presente.

- Echevarría, 1985: uno de los instrumentos claves de la dirección científica de la empresa, la misma determina cuales son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial.
- Albaca, 1987: la anticipación de futuros acontecimientos inciertos.

Luego de lo anterior expuesto se llegó a la conclusión de que se podría hacer una simbiosis de los conceptos de Echavarría (1985) y Albaca (1987) quedando el concepto de la siguiente manera: la planeación de recursos humanos es uno de los instrumentos claves de la dirección científica de la empresa, la misma determina cuales son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial, que posibilitaría la anticipación de futuros acontecimientos que son inciertos dentro del proceso de recursos humanos de la organización.

Dentro del proceso de planeación existen cuatro principios básicos que ayudan a desarrollar una ciencia práctica de la planeación:

1. **Principio del factor limitante:** Al seleccionar cada alternativa, a medida que con mayor precisión se puedan reconocer y resolver los factores restrictivos o críticos para el logro de la meta deseada, más fácil se podrá seleccionar la alternativa más favorable.
2. **Principio de compromiso:** Para que la planeación sea lógica debe cubrir un periodo tan amplio como sea necesario para prever, en la medida de lo posible y a través de una serie de acciones, el cumplimiento de compromisos contraídos en una decisión tomada el día de hoy.
3. **Principio de flexibilidad:** A medida que se pueda dotar a los planes de mayor flexibilidad, menor será el peligro de pérdidas por hechos inesperados, pero debe sopesar el costo de la flexibilidad en comparación con sus ventajas.
4. **Principio del cambio de rumbo:** A medida que más amplio sea el periodo que abarque las decisiones de planeación, más importante es que se analicen periódicamente los hechos y las expectativas. También será necesario reelaborar los planes para mantener la dirección hacia la meta deseada.

Los principios de compromiso, flexibilidad y cambio de rumbo están dirigidos a conformar un enfoque de contingencia de la planeación. En los resultados de diagnósticos

realizados en materia de recursos humanos se ha evidenciado como una e de las principales deficiencias, una insuficiente e/o inadecuada planeación de estos recursos, actividad que posee una importancia cardinal por constituir uno de los pilares donde se sustentan las restantes actividades del área de personal, ha permitido que los directores de RH se hayan transformado en verdaderos gestores, en lugar de ser simples administradores , como habían sido hasta entonces.

En el campo de los RH ha sido de vital importancia la realización de planes para evitar el desempleo y la rigidez en la legislación laboral para flexibilizar plantillas y el sobredimensionamiento de los efectivos de personal de las empresas. Lo que ha permitido que, en las últimas décadas, la PRH tenga la importancia que tiene en la actualidad y constituya un elemento esencial de la Gestión de los Recursos Humanos.

La PRH mejora las contribuciones del departamento de personal a los objetivos de la organización. Quizás más que cualquier otra actividad de RH, la planeación le permite al departamento de personal actuar en forma proactiva.

La PRH predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización. Permite a los especialistas en personal proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que necesita una empresa.

Pudiendo apreciarse como aspectos relevantes:

- La Planificación de RH es un proceso sistemático, en el que no se puede ni se debe dejar nada al azar.
- Trabajar dentro del marco definido por la estrategia de la organización, quiere decir que los objetivos y planes estratégicos empresariales, serán el punto de partida de los objetivos y planes dentro del área de RH.
- Al hablar de planes estratégicos, se hace hincapié en que el proceso de planificación no se limitará a prever los problemas futuros que se puedan detectar aunque los objetivos que se fijen sean a largo plazo, estos objetivos deberán ir acompañados de las oportunas metas a corto y medio plazos que, por un lado facilitarán la consecución de las más lejanas y por otro, servirán de puntos de control en los que se detectarán las posibles soluciones para introducir las oportunas medidas correctoras.

➤ La empresa deberá disponer en todo momento de las competencias necesarias para conseguir los objetivos organizacionales. Al hablar de competencias, en lugar de personas, se encuentra que no sólo es importante determinar el número de empleados necesarios, sino que será preciso tener en cuenta las conductas que deberá llevar a cabo cada persona para realizar con eficacia y eficiencia las funciones y tareas asignadas, así como para que asuma las responsabilidades que le correspondan, esto significa: las competencias que necesita la empresa.

Una adecuada PRH es capaz de optimizar la estructura de sus RH y con ello lograr mayores niveles de rentabilidad al tener la cantidad de RH adecuada para lograr su misión.

Para reducir a términos operativos la nebulosa complejidad que caracteriza el contenido de lo que ordinariamente se llama política de personal (que será el objeto de la PRH) se pueden destacar 3 aspectos fundamentales: los puestos de trabajo, la capacidad de las personas y la motivación que permite actualizar esta capacidad en el desempeño de las funciones que corresponden al puesto de trabajo que se ocupa en el momento determinado.

La Planificación a corto plazo partiría pues, de unos puestos de trabajo con unas exigencias determinadas y de unas exigencias de personal con capacidades concretas para cubrir esas exigencias (aspectos cualitativos y cuantitativos). Trata de prevenir las eventualidades que indefectiblemente se producen en períodos cortos. En primer plano está, por tanto, la disposición de factores para la producción que se puede calcular con programas estándar disponibles en el mercado, aunque por lo general no tienen en cuenta los aspectos cualitativos de las necesidades del personal.

A medio plazo cada empresa puede influir sobre su volumen y calidad del personal que se necesitará y sobre su oferta por medio de medidas que modifican las exigencias de los puestos de trabajo, mejoren los niveles de los operarios e introduzcan nuevos estilos de mando, una organización eficiente. Las informaciones disponibles para estos planos no permiten una planificación tan detallada como la de los planes a corto plazo.

Los cambios a largo plazo de las exigencias de los puestos de trabajo afectan a las capacidades, a la introducción de nuevos productos y nuevas tecnologías, a las

condiciones sociopolíticas, etc. Las informaciones a este respecto son todavía más inciertas y por ello se han de introducir nuevos puntos de vista que permitan trazar a largo plazo las líneas fundamentales de la estructura de personal. Por eso se han caracterizado como una planificación global que coordina los diferentes planes parciales. Más concretamente se le asigna las tareas siguientes:

1. Informar oportunamente las modificaciones previsibles para tomar las medidas oportunas para la capacitación del personal.
2. Favorecer la flexibilidad del personal para los cambios cualitativos y cuantitativos que hayan que introducirán la estructura por el crecimiento económico y la racionalización.

Relaciones con otros subsistemas

Al determinar el tipo y número de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

Planificación - Descripción de cargos

Luego de realizado adecuadamente el planeamiento organizacional, el próximo componente del sistema de planeamiento y desarrollo de RH es especificar qué cargos se necesitan llenar y que destrezas se requieren para desempeñarlo. (Hax, 1992).

Planificación – Selección

Para evitar una mala selección, es necesario planificar las incorporaciones de nuevo personal (Crespo, 1992).

Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento el grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona, mediante la PRH, a las personas que reúnan las características expuestas. (Werther y Davis, 1991).

Planificación – Evaluación

Las proyecciones futuras de RH deben basarse en una valoración de las potencialidades de los empleados, que está señalada por el proceso de evaluación. Sin los datos

proporcionados por una evaluación válida, tal pronóstico es imposible, ya que no hay base para hacer predicciones. (Hax, 1992).

Planificación – Formación

Es necesario planificarle al empleado, la capacitación que necesita en tiempo (plazos de formación), para poder ocupar el puesto para el cual ha sido seleccionado.

Planificación – Compensación

Hay que tener en cuenta las condiciones salariales con las que cuenta la empresa para prever a corto, mediano y largo plazo la incorporación de nuevo personal y/o los movimientos internos.

Planificación – Auditoría

Es necesario concebir, y en consecuencia planificar, el control de la ejecución de lo planificado y sobre la base de estos resultados emprender la nueva planificación.

Realizando una simbiosis de todas estas definiciones, donde se utilicen los elementos novedosos e importantes de cada una de ellas podría definirse la PRH como:

Proceso complejo y sistemático, integrante de la planeación estratégica de la empresa, a través del cual la compañía proyecta las necesidades del personal con las competencias requeridas para los puestos adecuados y en el tiempo oportuno; en función de las cuales diseña las vías y medios de satisfacerlas, de manera que puedan realizarse las exigencias de rendimiento y de motivación del personal y hacer eficaz el desarrollo de la organización. (De Miguel Guzmán).

1.2.1 La planeación de recursos humanos en el sector turístico y las entidades hoteleras

El turismo, como práctica empresarial, posee características que demandan un estudio independiente dentro de las estrategias de desarrollo de la organización, ya sea por sus cualidades intrínsecas como por el papel que juega dentro de una estructura económica, tal y como se analiza a continuación.

Hace pocas décadas el predominio del sector industrial era total. Es posterior a la segunda mitad del siglo pasado que se inicia el auge de los servicios, y solo en las dos últimas décadas se afianza su predominio. Esta es la razón fundamental para que la

mayoría de las tecnologías de gestión en general y de recursos humanos en particular se encuentren orientadas al sector productivo.

El propio auge de los servicios, unido con las particularidades que estos presentan, exige un cambio de paradigma de estas teorías, o al menos una adaptación de las ya existentes.

Los servicios en su generalidad presentan características que requieren de un tratamiento particular. Múltiples autores (ISO 9004-2: 1994; Chase y otros, 2000; García Buades, 2001; Ruiz_ Olalla Corchera, 2002; Conde Pérez, 2003 y Noda Hernández 2004), han hecho alusión a las mismas, de ellas las más reconocidas son: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no almacenabilidad, simultaneidad, dada por el hecho que se consumen en el momento que se producen, no transportación del producto, heterogeneidad, puesto que resulta difícil mantener la repetición de las características del servicio en el tiempo, al depender estas de quien lo ofrece y las condiciones en que lo haga, variabilidad de la demanda, la misma resulta altamente fluctuante en el tiempo y difícil de pronosticar. Estas características son, entre otras, causas de un cambio de enfoque respecto al rol de los recursos humanos.

El tiempo de prestación es uno de los atributos fundamentales del desarrollo del servicio (Albrecht y Zenke, 1992, Parasuraman y otros, 1993; Carlzon, 1993; Juran y Gryna, 1994; García Buades, 2001 y Noda Hernández, 2004), este tiempo estará influenciado, unido a otros factores, por la cantidad de personal que se disponga y las competencias con que este cuente.

Otra particularidad de los servicios se da en la propuesta de nuevos indicadores para el control, ya que usualmente los indicadores utilizados para medir la productividad han estado dirigidos, esencialmente, al efecto (Pérez Fernández de Velazco, 1995; Lozano González, 2001; Irons, 2003 y Cavero, 2004), el beneficio alcanzado y se ignora la causa primordial, poseer clientes satisfechos y leales a la organización, que son el principal origen de los beneficios. Esta relación de dependencia beneficios- satisfacción al cliente externo- satisfacción del cliente interno en los servicios es tratado por varios autores (Gummesson, 1991; Albrecht y Zemke, 1992; Martín Rojo, 2000; WSA

Consultores, 2001; Aiteco Consultores, 2002 e Irons, 2003), los que anuncian que se manifiesta de modo análogo con independencia del tipo de organización de servicio.

La variabilidad de la demanda de los servicios en el tiempo, como consecuencia de los cambios de la frecuencia de arribo de los clientes y la necesidad de reducir al máximo los tiempos de espera, colocan a los empresarios en una situación difícil; exceso de personal es incremento de gastos sin respaldo de ingresos y bajo nivel de aprovechamiento de la jornada laboral, déficit es insatisfacciones de los clientes con las consiguientes mermas de un mercado potencial, exceso de carga de trabajo y afectaciones al clima laboral.

Bajo estas condiciones es que el trabajador juega un papel de preponderancia superior al otorgado en el sector productivo y es cuando se identifica como un cliente interno, aunque la materialización de este enfoque no se haya concretado en la práctica debido a características propias de este tipo de cliente que lo diferencia del externo: las necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades el poder de elección y la duración el proceso de satisfacción de las necesidades (Noda Hernández, 2004).

Usualmente, el turismo se considera parte del sector de los servicios, por ende, una correcta gestión de los servicios turísticos debe partir de las características particulares que los distinguen (Casanueva y otros, 2000; Desoft, 2002 y Cooper y otros, 2003), a las características analizadas de los servicios debe adicionársele su carácter estacional y su elevado nivel de sensibilidad a cambios climatológicos, de seguridad, de salud, políticos etcétera (Ayala Castro, 2003).

El turismo no es una actividad de reciente creación en Cuba, aunque sí su elección como sector estratégico de la economía nacional. Desde 1996, año en que se logra sobrepasar por primera el millón de visitantes, nuestro país opta por consolidarse como destino del Caribe y mundial, convirtiendo al turismo en un elemento esencial para el futuro del país, de aquí la importancia de perfeccionar cada uno de los procesos que lo integran.

En 1994 se funda el Ministerio del turismo (MINTUR) y se crean cadenas y entidades vinculadas con la infraestructura hotelera y extrahotelera; además, grupos económicos

nacionales constituyen organizaciones que participan en la actividad turística y se establece así el denominado sistema del turismo (Ayala Castro, 2003).

La perspectiva de crecimiento sostenido de la demanda turística estará en función del grado en que las instalaciones turísticas logren satisfacer a sus clientes y motivar que estos se conviertan en los máximos representantes de las instalaciones en el exterior. A su vez, tal y como lo demuestra Noda Hernández (2004), la satisfacción del cliente externo de las instalaciones turísticas es una función directa del nivel de satisfacción de los clientes internos de dichas entidades, mientras que esta se encuentra condicionada por la eficacia que se logre en la GRH de cada instalación, las condiciones de trabajo, los sistemas de evaluación, estimulación y formación, entre otros.

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

- El déficit de personal ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de los mismos, afectaciones en la ejecución de los planes de formación y selección, exceso de carga de trabajo, etc, lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos.
- El exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario, bajo nivel de productividad, incumplimiento de parámetros internacionales relativos a la cantidad de trabajadores por habitación.
- En función de lo anterior, el estudio pertinente de la planeación de los recursos humanos, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto en las entidades turísticas cubanas.

1.3 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos consultados

Los modelos y procedimientos existentes no se quedan a nivel de la GRH de forma general sino que algunos logran un nivel de relación más cercano a la actividad específica a la PRH, estos son los que se pretende valorar en este momento. Entre los

autores consultados se encuentran: Sikula (1988); Francisco Javier Barranco (1989); James Walker (1991); Harper y Lynch (1992); Armando Cuesta Santos (1997); Carlos Iglesias (1999).

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; auditoría de los recursos humanos; Pronóstico de los recursos humanos; Programas de acción de los recursos humanos (incluyendo acción informativa).

En él es difícil decir donde termina un paso y donde comienza el siguiente. Además de ser cíclico, el proceso de PRH también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua. Todos los componentes y facetas del proceso de PRH están interrelacionados en una forma dinámica.

Como algo significativo que se puede observar en este proceso, es su carácter continuo y la estrecha vinculación que existe entre los 5 componentes del mismo. Además analiza la auditoría de RH como algo esencial para la planificación de los mismos.

Modelo de PRH de Francisco Javier Barranco (1989): 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. Consecuencia de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal. El plan de formación que completará las deficiencias integrará, a los empleados de nuevo ingreso en la empresa y preparará a los mandos futuros. El plan de promoción planificará el desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa y concluirá, todo ello, con las previsiones de gastos de personal.

Todo ello contemplado dentro del marco de la organización, ya que una buena organización es aquella que se caracteriza porque permite establecer la estructura más eficaz que la empresa tendrá en el futuro. La organización indicará las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, a través del análisis y valoración de los puestos, las actividades concretas a realizar y los perfiles ideales de los ocupantes. El análisis de las cargas determinará el número de trabajadores necesarios para cada función, es decir, la saturación de los puestos de trabajo.

Propuesta de James Walker citado por Werther y Davis (1991): este autor propone cuatro niveles de complejidad en la predicción de los requerimientos de RH. Abarca, desde discusiones informales hasta sistemas de cómputo sumamente complejos. A continuación se mencionan los elementos que se consideran en cada una de las etapas:

Etapa 1: Los gerentes establecen sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo, además en ella se establecen procedimientos muy informales y subjetivos.

Etapa 2: El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos. Se especifica, en la medida de lo posible, el número de personas y sus características y se identifican los problemas que requieren acción individual o general.

Etapa 3: Empleo de la computadora para el examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre ofertas de trabajo y relevar a los gerentes de tareas rutinarias de pronósticos (vacaciones, tasa de rotación).

Etapa 4: Modelos de computadoras para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con la información.

Este autor además, propone técnicas de pronóstico para determinar las necesidades de personal. Estas son basadas en:

I- La experiencia: Decisiones informales; Investigación formal a cargo de expertos.

II- Tendencias: Extrapolación; indexación; análisis estadístico.

III- Otros factores: Análisis de presupuesto y planeación; análisis de nuevas operaciones; Modelos de computadora.

Es de gran interés resaltar esta propuesta de técnicas de pronósticos para determinar las necesidades del personal, ya que las mismas son de gran valor para la PRH, pues brindan en términos cuantitativos la plantilla que será necesaria tener en el futuro.

Por su parte Harper y Lynch (1992): plantean como fases de la planeación las siguientes:

1- Autoanálisis: aquí es necesario conocer las áreas de actividad, las funciones de éstas, las categorías profesionales que las componen, los niveles de capacitación actual, la experiencia aportada por cada operario, etcétera.

En esta fase es necesario: obtener un trazado exacto del organigrama de la empresa; identificar todas y cada una de las áreas de actividad que integran la organización; determinar las funciones de ellas; Inventariar y describir ampliamente todos y cada uno de los puestos existentes en la actualidad; por último realizar el inventario de personal íntegro de la empresa.

2- Evaluación de la organización del trabajo: tomando como criterios de evaluación: Eficacia; Autonomía de pequeños sistemas; Estabilidad del sistema de producción; Puestos de trabajo atractivos; Calidad del medio ambiente.

3- Previsión.

4- Programación.

5- Ejecución.

6- Seguimiento.

En esta obra se solidarizan con las áreas que comprende la planificación de recursos humanos planteadas por Eugenio Recio Figueras: plantilla; necesidad de personal; carreras profesionales; reclutamiento de personal; formación y costos de personal.

Según estos autores, la "optimización de plantillas", piedra de toque de toda estrategia de recursos humanos, exige, sin embargo, un responsable "análisis previsional" en base al cual realizar planificaciones y previsiones a medio y largo plazo, pues de lo contrario, pueden generarse altos costos sociales que abran paso a graves desajustes en el mercado de trabajo, y por ende, a conflictos sociales de difícil solución. Entonces, la información necesaria para llevar a cabo una adecuada política de optimización de plantillas es la siguiente:

- 1- Estructura organizativa de la empresa.
- 2- La plantilla de la empresa y a los trabajadores individualmente.
- 3- Puestos de trabajo existentes en la organización (descripciones de puestos).
- 4- Todos y cada uno de los pasos que componen los ciclos de trabajo.
- 5- Tiempo invertido en cada tarea, así como el cómputo del tiempo improductivo.
- 6- Disposición logística de la maquinaria, herramientas y materiales.
- 7- Coyuntura socioeconómica de la empresa a través de los indicadores claves de actividad.
- 8- Entorno económico y social del sector.

Los objetivos que se persiguen con la implantación de métodos que optimicen la plantilla son: incrementar la productividad de la mano de obra; disminuir los tiempos muertos que generan un alto costo; calificar y adaptar la mano de obra a la nueva configuración de procesos; optimizar la capacidad productiva y como consecuencia de lo anterior incrementar la rentabilidad y competitividad de las áreas de negocio.

En "Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas" (Harper y Lynch, 1992), aparece reflejado el sistema HARPER de previsión de plantillas. En este manual se plantea que existen diferencias a la hora de prever a corto, mediano y largo plazo en cuanto a las herramientas utilizadas.

Modelo de PRH de Armando Cuesta Santos (1997): en él se manifiestan los objetivos específicos de la integración de las actividades claves de la GRH y los objetivos

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

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

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

El Dr. Cuesta, además, propone un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal.

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

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

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

Reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla (Resolución 26/2006 del MTSS)

Este reglamento tiene como objetivo la instrumentación jurídica de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la Organización del Trabajo como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos del trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad. La organización del trabajo en las entidades laborales integra a los RH con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde. En la elaboración de plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida. El cálculo de plantilla debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar,

como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

Las entidades realizan al menos trimestralmente, el análisis de la utilización del fondo de tiempo a los efectos de identificar reservas de productividad y eficiencia en el trabajo, del cumplimiento del orden laboral y le fortalecimiento de la disciplina, mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral y para tener en cuenta en la optimización de la plantilla y su incidencia en el plan de producción de servicios.

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

El procedimiento utilizado es una versión reducida y adaptada a los requerimientos de la entidad objeto de estudio, del procedimiento para la planeación de los recursos humanos planteado por Dra. Margarita de Miguel Guzmán, 2004, el mismo cuenta con tres etapas cada una de las cuales se describe a continuación.

Etapa 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.

Etapa 2: Análisis de las unidades operacionales (UO)

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

Etapas 3: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio

Una vez seleccionadas las UO 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 par 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 persona por cargo:

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

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

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

2.1.2 Determinación del método de medición y 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, etc 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 de el 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 n 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)

Si bien la expresión anterior es válida no siempre resulta tan fácil la modelación de la misma y es necesario acudir a métodos más complejos como la aplicación de técnicas

de teoría de cola o simulación para su determinación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos; en otras es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador pues de las funciones a desarrollar se desprende la cantidad de personas como es el caso de los jefes de áreas y del propio gerente.

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.

2.2 Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional:

No siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores 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.

2.3 Análisis y ajuste de los resultados a nivel de entidad:

Las entidades hoteleras tienen establecidos coeficientes para la determinación de la cantidad de personal en función de las categorías del hotel y del número de habitaciones de este:

Lujo= 1 empleado* Habitación=1

Cuatro estrellas=1 empleado* Habitación y media=0.66

Tres estrellas=1 empleado*Dos habitaciones=0.50

Dos estrellas=1 empleado*Tres Habitaciones=0.33

En función de estos coeficientes y de los intereses de que se cumplan, se puede también retornar a las tares anteriores.

1.5 Técnicas a utilizar para la determinación de las necesidades de personal

Técnica de la observación continua o fotografía individual

Esta técnica consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero, dentro de la jornada y medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el empleo de tiempo de trabajo de los obreros y/o equipos.

El objetivo principal de esta técnica estriba en la determinación de la estructura laboral de la JL(JL) actual, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo(TO, TPC, TIRTO, TDNP, TIR, TINR), proyectar la nueva estructura debido a las mejoras técnico-organizativas tendentes a eliminar los tiempos no normables y conocer el índice de aprovechamiento de la jornada laboral.

Las observaciones pueden realizarse con un reloj con secundario o con cronómetro y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones.

Es recomendable, durante la observación, no agobiar al obrero con preguntas ilógicas o actitudes misteriosas, por lo contrario, de acuerdo con el grado de confianza obtenido se solicitará del trabajador, cuando sea necesario, información sobre el tipo de trabajo que está realizando, o las causas de alguna ociosidad importante de aclarar no imputables a él.

Determinación de los objetivos de estudio métodos y técnicas a utilizar

En este paso se trata de definir el alcance que tendrá el estudio, si se requiere determinar el índice aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y(o) las reservas del incremento de la productividad del trabajo, o establecer normas de trabajo o servicios, etc, lo que implicará el uso de una u otra técnica considerando además las características del objeto de estudio.

También en función del objetivo que pretendan se registrarán otros datos no solo relativo a los datos de tiempo, sino concernientes a las características técnico-organizativas del puesto de trabajo (Como sería en el caso de la determinación de normas de trabajo o servicios), así como de la producción que realizan.

Ambientación

1. Familiarización: lo primero que se debe realizar es la ambientación con el trabajo que se va a estudiar, es decir, conocer al detalle los puestos de trabajo que van a estudiarse, además las distintas actividades de los mismos (Profesiogramas en caso de existir estos).

Dentro de esta etapa de ambientación y, preliminar al estudio propio, se debe comenzar un trabajo de explicación al personal que va a ser objeto de estudio sobre la técnica que se va utilizar y los fines que se persiguen.

Es necesario valerse de los compañeros más experimentados para obtener de ellos la colaboración necesaria en los momentos en que se expliquen cada una de las actividades que estudiarán.

2. Comunicación efectiva: es un factor muy importante el estado de opinión que se cree en los trabajadores de la organización sobre el grupo que se realiza el estudio, ya que de esto depende mucho el éxito de la tarea, pues sería posible, en parte, que los resultados se falsearan por los trabajadores sino se establece una corriente respetuosa de colaboración.

Es fundamental que la administración, organizaciones políticas y de masas presenten a los compañeros que van a realizar el estudio; deben seguirse todos los pasos conocidos para realizar este tipo de trabajo.

También en este paso de ambientación se deben realizar las llamadas “observaciones de ambientación”, siendo para la técnica de observación continua individual, atendiendo a la práctica un mínimo de tres observaciones detalladas o lo que es igual a tres días, pues aquí una observación de la jornada coincidiría con un día o jornada.

Diseño del estudio

El diseño del estudio responde a las exigencias de la técnica cuya utilización se ha decidido. Para el caso de la fotografía individual, se parte de las siguientes consideraciones:

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. La cual luego de una serie de transformaciones, la expresión simplificada sería la siguiente:

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

Donde:

N: Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%.

\bar{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.

Ahora es importante señalar el modelaje a utilizar para efectuar los registros. Para aplicar la técnica de observación continua individual se recomienda el uso del hoja resumen, las cuales facilitarán el trabajo del analista de tiempos que tenga a su cargo la realización del estudio.

El modelo de la fotografía individual tiene como objetivo obtener en forma detallada todas las actividades realizadas por el trabajador y el tiempo empleado en las mismas. En la parte superior del modelo se consignarán los datos generales relacionados con el trabajador a observar y el área donde este trabaja. Al final se anotará el volumen de

producción ejecutado durante la jornada, así como las horas de comienzo y terminación de la observación.

Por su parte el resumen pretende resumir los datos promedios de las observaciones realizadas al trabajador estudiado. Calcular la utilización de la jornada laboral y determinar la duración de los tiempos de trabajos relacionados con la tarea así como el tiempo de descanso y necesidades personales tanto en los trabajos manuales, en la producción individual como en la mediana serie. En el encabezamiento del modelo se anotarán los datos generales del trabajador observado; en el intermedio se agruparán los gastos de tiempo por cada día de observación, los conceptos así como el promedio de los mismos durante la cantidad de días de la observación. Además se agregará el volumen de producción diario y promedio.

Realización de las observaciones

En este paso habrá de cumplirse estrictamente con lo diseñado.

Análisis de los resultados

Análisis de los resultados de las observaciones realizadas, a través de controles de los registros efectuados (histogramas de frecuencias, gráficos de control, etc). En el caso que ahora se trata, la fotografía individual, se presupone la normalidad y esos controles no se realizan a no ser el referido a que la N cumpla con las exigencias de la confiabilidad y precisión fijados.

Cronometraje

Existen dos tipos de esta técnica, la primera de esta es el cronometraje de operaciones, que 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.

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 todas las acciones a realizar en el cumplimiento de una unidad de trabajo dado.

La otra es el cronometraje de formación de operaciones por elementos son las siguientes:

1. Existen operaciones que no deben ser normadas integralmente, pues hay elementos que aparecen pocas veces pero con cierta regularidad y en el momento de calcular el tiempo operativo por unidad sería necesario determinar para la unidad de producción definida qué parte le corresponde de esos elementos.

2. Hay operaciones de las cuales un mismo elemento puede repetirse varias veces en la operación, buscando el tiempo medio para ese elemento y la frecuencia de ocurrencia de este en la operación. Se puede determinar el tiempo operativo por unidad.

3. Da la posibilidad de establecer formativas para los gastos de trabajo y poder estructurar futuros catálogos que permitan normar las observaciones a través de sus componentes, sin necesidad de cronometrar la operación.

A) Por índices globales y/o particulares: que pueden obtenerse a través, de estudios de medición del trabajo, teoría de colas, u otras técnicas.

B) Por zonificación de áreas o zonas de atención: característico de algunos cargos como CVP, serenos, servicios de información, entre otros.

Teoría de colas.

Para la determinación de las necesidades de personal en ocasiones se utilizan los modelos de teoría de cola, donde el modelo general es el de servidores múltiples tal y como se ilustra a continuación.

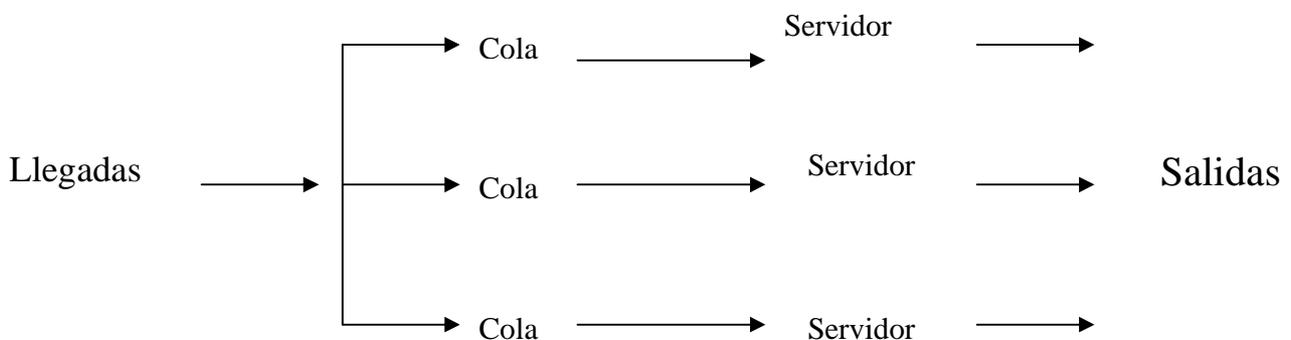


Figura1: Modelo de teoría de Cola para servidores múltiples.

El modelo anterior se basa en los supuestos de que la tasa de arribo sigue una distribución Poisson y la tasa de servicio una distribución exponencial. Además se debe cumplir la disciplina de la cola (primero en llegar, primero en salir) y la tasa de servicio debe ser mayor que la de arribo para que el sistema sea estable una vez que se valide el cumplimiento de estos supuestos, se pueden utilizar las siguientes formulas.

$$Lq = \frac{\left(\frac{A}{S}\right)^{N+1} P}{(N-1)! \left(N - \frac{A}{S}\right)^2} \quad Wq = \frac{Lq}{A}$$

$$U = \frac{A}{N * S} \quad P = \frac{1}{\frac{1}{N!} \left(\frac{A}{S}\right)^N \left(\frac{N * S}{N * S - A}\right) + \sum_{i=0}^{n-1} \frac{1}{i!} \left(\frac{A}{S}\right)^i}$$

Donde:

A: Frecuencia de arribo de los clientes.

S: Tasa de atención al cliente.

N: Número de servidores.

Lq: Longitud de la cola:

Wq: Tiempo de espera en la cola.

U: Utilización del sistema.

Para operar con el modelo se debe medir la tasa de arribo y de servicio, para ello se realizan observaciones que permitan medir ambas variables todas las mediciones efectuadas deben ser validadas estadísticamente siguiendo el procedimiento que se muestra en el anexo (Anexo 7).

Capítulo 2: Aplicación del procedimiento propuesto para determinar las necesidades de personal

En este capítulo se parte de la caracterización de la unidad objeto de estudio, y del área estudiada, para luego proceder al análisis y aplicación de los procedimientos realizados en el estudio y sus resultados.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El hotel cuyo nombre oficial es Playa Pesquero ubicado en la Playa del mismo nombre, en la costa norte de la provincia de Holguín y explotado por la compañía Gaviota S.A. cerca del parque natural Bahía de Naranjo, concebido desde el punto de vista arquitectónico-conceptual como una villa ecológica y se enmarca en un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol durante todo el año que se unen a la rica historia y cultura local para conformar un producto turístico que cada año incrementa su número de visitantes. El hotel, abarca un Área Total Construida de 85095 metros cuadrados, en construcciones de dos niveles en forma de Bungalow la más cercana se encuentra a 250 metros del litoral de una costa con aproximadamente 1400 metros de playa. Esta magnífica instalación fue inaugurada el 21 Enero del 2003 por el propio Presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, la misma se erige majestuosa e imponente, constituyendo un orgullo para los holguineros y trabajadores de la misma. Dispone de 944 Habitaciones distribuidas en dos zonas la Zona A con 416 habitaciones y la Zona C con 528 habitaciones con las siguientes características:

Tipos de habitaciones	Standard	Superiores	Suites	Minusválidos	Comunicantes	Total de habitaciones
Cantidad de habitaciones por tipos	552	336	16	8	104	944

El Hotel Playa Pesquero cuenta con los siguientes restaurantes:

Nombre de restaurante	Especialidad de comida.	Especialidad de restaurante	Capacidad	Cerrado	Abierto	Horas de servicio
Latino	Desayuno	Internacional Buffet			x	07:30-10:30
El Palmar	Desayuno	Cuban buffet	210		x	07:30-10:30
El Palmar	Almuerzo	Cuban buffet	210		x	12:30-14:30
Yareyal	Almuerzo	Pool Buffet	300		x	12:30-15:30
Terra Antigua	Almuerzo	Tratoria a la carte	150		x	11:30-17:00
El Catuco	Almuerzo	Chicken a la carte	50		x	13:00-15:00
Caletones	Almuerzo	Beach Restaurant	150		x	12:00-15:30
La Góndola	Cena	Italian Restaurant	150		x	18:30-21:30
Romántico	Cena	Internacional a la carte	120	x	A/C	18:30-21:30
Jade	Cena	Caribbean Restaurant	150		x	18:30-21:30
Club Cubano	Cena	Bistro a la carte (Not included)	50		x	18:30-21:30
Caletones	Cena	Seafood a la carte	150		x	18:30-21:30
Yareyal	Cena	Grill	150		x	18:30-21:30
Latino	Cena	Internacional	550		x	18:30-21:30

		Buffet				
La Palma	Cena	Cuban Buffet	210		x	18:30-21:30

Objeto social del Hotel

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar las actividades fundamental, el Hotel desarrolla las siguientes actividades.

2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como:

- Servicios de check out late.
- Servicios telefónicos.
- Servicios de fax – e mail.
- Servicios de Internet.
- Servicios de cambio de moneda.
- Servicios de caja de seguridad.
- Servicios de masaje.
- Servicios de fotocopias e impresión de documentos.
- Servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial).

3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados.

4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente en moneda libremente convertible.

5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental

Misión

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

Visión

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

Lema o eslogan

Un hotel Gaviota para vivir al natural

Política de la Calidad.

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

Recursos Humanos

El Hotel Playa Pesquero está determinada la competencia necesaria de su personal que realizan trabajos que puedan afectar la calidad del servicio en los Perfiles de puesto de trabajo.

Las necesidades de formación y/ o capacitación del personal se determina por la aplicación a cada trabajador contratado de un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), las cuales tributan al Plan de Capacitación Anual.

La eficacia de las acciones tomadas se evalúa a través de la Evaluación del desempeño periódica.

La composición de la fuerza de trabajo en cuanto a grupos de edades en la entidad esta distribuida como aparece en el anexo (Anexo 5)

Rango de edades	17 a 30	31 a 45	46 a 55	+ de 65	Total de trabajadores
Cantidad de trabajadores	195	591	71	4	861
%	22,65	68,64	8,25	0,46	100

La escolaridad se encuentra distribuida entre los diferentes niveles aunque predominan los de la enseñanza preuniversitaria (Anexo 4), como se muestra en la siguiente tabla:

Niveles de escolaridad	Secundaria básica	12 MO grado	Técnico medio	Universitarios	Total
Cantidad de trabajadores	72	430	246	113	861
%	8,36	49,94	28,57	13,23	100

La composición étnica de los trabajadores se comporta como se muestra en la siguiente

Composición étnica	Blancos	Mulatos	Negros	Total
Cantidad de trabajadores	765	45	51	861
%	88,85	5,23	5,92	100

tabla (Anexo 6)

Estructura organizativa del área objeto de estudio A+B (Anexo 3)

A+B para el logro exitoso de sus objetivos adopta una estructura caracterizada, sustentada en tres características básicas:

1. **Flexibilidad:** Se refleja en la alta capacidad de adaptabilidad a los cambios en el entorno, potenciando una cultura de trabajo en equipo y como meta primaria, la lucha constante por el logro de los objetivos.
2. **Horizontalidad:** las operaciones de A&B tienen un enfoque centrada en el cliente, para elevar la satisfacción y exceder las expectativas todos jugamos un rol de vital importancia, donde lo mas importante es el cliente, nuestra razón de ser.
3. **Coordinación:** Es el resumen de las dos anteriores, en dependencia de la alta capacidad de coordinación y previsión de errores que demuestre el equipo, en gran medida se materializará el éxito del equipo.

El área de estudio seleccionada fue el restaurante “Romántico” el cual consta de 4 áreas (Anexo 7) las que son atendidas por dependientes gastronómicos que son los encargados de mantener y prestar servicios a los clientes. Mediante entrevistas realizadas a los trabajadores de las áreas, se obtuvieron las siguientes inquietudes:

- No existe un pulidor para pulir los utensilios y las copas, trayendo consigo que estos tengan que pulirlos, siendo esto una causa más que los atrasa en su trabajo.
- Plantean que la calidad de los zapatos que se les da es muy baja y que no resisten el contacto con el agua y los productos de limpieza.

- No existe suficiente cristalería para brindar el servicio de café, jugo y refrescos por lo que esto provoca demoras a la hora de realizar este tipo de servicio.
- La cantidad de personal en el restaurante es muy poca y en los momentos claves es necesario que los dependientes que no están sacando platos realicen esta actividad pues la persona que está realizando esta tarea no es suficiente.

2.2 Aplicación del procedimiento

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

Etapas: Involucramiento y determinación de las necesidades de personal

El jefe de departamento de Alimentos y Bebidas fue el encargado de explicar cuáles eran los puntos de venta con más influencia en la calidad del servicio dentro del hotel. Se llegó a la conclusión de que el estudio debía realizarse en el restaurante Romántico por la elevada importancia que este lugar representa para la entidad y ser además el restaurante Gourmet del hotel.

Mediante un contacto con la jefa de departamento de A+B se conocieron algunas características del servicio y de las instalaciones de forma general, el tamaño de la plantilla, los cargos que existen, etc.

Etapas: Análisis de las unidades operacionales

Se determinó estudiar el restaurante "Romántico" por las características que este presenta y su elevado nivel en los estándares de servicio. El resto de los puntos de venta que forman parte del hotel se dejan para futuras investigaciones. El estudio se realizó en un período donde el nivel de ocupación de 95%

Etapas: Determinación o análisis de los cargos existentes en la unidad operacional objeto de estudio.

Unidad operacional. Restaurante especializado "Romántico"

El restaurante "Romántico" es el restaurante insignia del Hotel Playa Pesquero, el mismo tiene como objeto social brindar el servicio de cena a los clientes en un ambiente agradable, y con la compañía de la música de piano. El restaurante es el único que posee climatización en el hotel y se especializa en brindar comida internacional, caracterizando

que el servicio que se brinda en el mismo sea atípico, marcado por una alta profesionalidad, amabilidad, rapidez en el servicio. Además cuenta con el servicio de venta de vinos que entra dentro de los servicios no incluidos que presta el restaurante, servicio mediante el cual el cliente puede adquirir un vino de mayor calidad que los vinos incluidos en el servicio.

El horario de trabajo para los dependientes es de 15:00 a 23:00 conformándose la JI con la siguiente estructura:

- ❖ Mice in place 15:00 a 17:00
- ❖ Comida en el comedor obrero 17:00 a 17:30
- ❖ Preparación par prestar servicio(Ponerse el uniforme del restaurante) 17:30 a 17:45
- ❖ Reunión de información 17:45 a 18:00
- ❖ Servicio 18:00 a 21:00
- ❖ Montar el restaurante para el día anterior 21:30 a 23:00

Las reservas para este restaurante se realizan desde las 18:00 a 21:00 pero, en realidad se presta servicio hasta un rango de 22:30 a 23:00 por el tiempo de prestación de servicio de las reservas que pasan a las 21:00

El restaurante cuenta actualmente con 38 mesas con capacidad para 122 comensales distribuidos de la siguiente forma:

Clasificación de las mesas	M8	M6	M5	M4	M3	M2	Totales
Cantidad de mesas por tipo	1	1	2	13	4	17	38
Cantidad de plazas por mesas	8	6	10	52	12	34	122

Descripción de los puestos de trabajo en el restaurante:

Área 1: La misma es el área que más alejada se encuentra del área de pulido, esta es atendida por un dependiente el cual es responsable de atender 8 mesas con capacidad para 26 comensales.

Área 2: La misma es el área que más cerca se encuentra del área de pulido, es atendida por un dependiente el cual es responsable de atender 10 mesas con capacidad para 29 comensales.

Área 3: Esta área, junto con el área, las que más lejos se encuentran del área de pulido, es atendida por un dependiente el cual es responsable de atender 10 mesas con capacidad para 29 comensales.

Área 4: Es el área que más cerca se encuentra del área de pulido en conjunto con el área 2, esta área es atendida de igual manera por un solo dependiente el cual es responsable de atender 10 mesas con capacidad para 40 comensales

Bodeguilla: Es el lugar donde se encuentran todos los refrescos y jugos del servicio, en este lugar se preparan los diferentes tipos de café y bebidas que se sirven en el restaurante. En conjunto con el restaurante es el área de trabajo principal del sommelier.

Establecer los cargos necesarios y(o) existentes:

- ❖ Capitán de salón
- ❖ Dependiente de servicios gastronómicos
- ❖ Sommelier.

Capitán de salón.

El capitán de salón tiene como función controlar y dirigir el servicio, entre las tareas a realizar se identificaron las siguientes:

1. Es responsable de la distribución de todas las tareas el restaurante así como la distribución de la organización de las mesas para el servicio.
2. Dirigir la reunión de información antes el servicio.
3. Le da la bienvenida a todos los clientes que llegan al restaurante y verifica la hora de las reservas que tiene en sus tickets.
4. Chequear constantemente el servicio así como cualquier queja que pueda surgir durante la prestación del servicio.

5. Es el máximo responsable de remontar las mesas para atender las reservas que llegarán al restaurante en la próxima hora de servicio.

En el restaurante existe solamente un capitán, por lo que el estudio se decidió desarrollarlo en el horario de 18:30 a 21:30 pues es en este horario que el restaurante presta su servicio y en el que este realiza su principal contenido de trabajo.

Según mediciones realizadas y validadas estadísticamente (Anexo 7) se determinó que para este horario la frecuencia de arribo de los clientes (entiéndase por cliente a reserva/mesa que llega al restaurante) es de 0,42 clientes/min. y la tasa de atención al cliente es de 0,27 clientes/min. Siendo el capitán el único servidor $N= 1$, garantizará que la utilización del sistema (U) sea de un 155%.

Se evidencia que con un solo capitán no es suficiente para brindar un servicio de excelencia como es el que demanda un restaurante de esta categoría, pues existe un excedente un 55% demostrando que se está sobrecargando de trabajo, y esto trae consigo que los clientes tengan que esperar largo tiempo en la puerta para ser atendidos. Por los resultados obtenidos en el estudio y por las funciones que este realiza dentro del colectivo de trabajadores, se propone que en este restaurante trabajen dos capitanes de salón.

Cantidad de servidores	1	2
Nivel de utilización	155 %	77 %

Dependiente de servicios gastronómicos

El dependiente se considera la imagen del restaurante, pues está en contacto directo con los clientes, realizando todas las actividades referentes al servicio de mesa, garantizándole una placentera y acogedora estancia, actualmente el restaurante cuenta con 8 dependientes distribuidos de la siguiente forma 2 somelier que a su vez son dependientes, y 6 dependientes de salón.

Factores que pueden influir en la mayor o menor cantidad de mesas que atienden las áreas:

1. Buscar la cercanía al escenario para estar cerca de la música del piano
2. No sentarse cerca de los aires acondicionados porque pueden sentir frío
3. Pedir sentarse cerca de otra mesa que ya se encuentra sentada en un área, porque conoció los clientes que se encuentran sentados en esta, y desean compartir la cena con estos.
4. Los clientes tienen alguna celebración y su mesa fue decorada para celebrarla en esa área.

Para el estudio se dividió la jornada laboral en tres horarios fundamentales:

1. Mice in place 15:30-17:00
2. Servicio de restaurante 18:00-22:30
3. Monta el restaurante para el otro día 22:30-23:00

Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los dependientes del restaurante que trabajarán en las áreas en el horario de mice in place:

En este horario el dependiente se dedicará a prepararlo todo con vísperas a la cena siguiendo una serie de actividades que se muestran a continuación:

Actividad	Duración (min.)
Buscar mantelería y servilletas.	3
Buscar utensilios para el preparar el aparador.	3
Pulir los platos de presentación y de pa y mantequilla que le faltan en el área y los de la remonta.	5
Pulir las copas que le faltan si el día anterior no se terminaron de pulir.	7
Alinear todas las mesas del área.	3.5
Sacudir todas las sillas del área.	4.5
Limpiar saleros y pimenteros y acomodarlos en las mesas y alinearlos.	6
Alinear las copas del área.	5,5
Decorar el aparador y las mesas que le corresponden para cumpleaños aniversario, boda etc.	6.5
Contar toda la cubertería de su aparador	10
Preparar las remontas para el servicio	5
Total	55

Según las fotografías realizadas, se calculó que el aprovechamiento de la jornada de 81,98 %, llegando a la conclusión de que con un dependiente por área es suficiente para realizar la Mice in Place.

Medición del aprovechamiento de la jornada laboral para los dependientes del restaurante que trabajarán en las áreas en el horario de servicio 18:00-21:15

En este horario es el horario que mayor demanda de trabajo consume, puesto que en este es que se encuentran realizadas todas las reservas de los clientes para el restaurante, los cuales son sentados por el orden de llegada y respetando la hora para la cual poseen la reserva.

Para la realización del estudio se decidió hacerlo dividiendo este horario en dos grandes horarios para el servicio, de 18:00 a 19:15, y de 20:00 a 21:15, debido a que las reservas para el restaurante se dividen en tres tiempos en cada uno de estos momentos:

Para la determinación de la cantidad de personal necesaria se establecieron tres categorías para diferenciar las actividades que realizan los dependientes:

1. **Dependiente de áreas:** es el encargado de brindar la mayor parte del servicio que reciben los clientes durante todo el tiempo de cena, se le considera como la imagen del restaurante.
2. **Dependiente que saca platos:** es el dependiente que juega el papel más importante dentro de la calidad del servicio en general, de la calidad y rapidez con que este realice su trabajo, dependerá en gran medida la satisfacción en general del servicio, es el que vela porque los tiempos en que salen los platos de los clientes no se demoren.
3. **Sommelier:** es una denominación que se le da en un restaurante, hotel u otro establecimiento a la persona que posee mayor conocimiento sobre los vinos, los cuales clasifica, acopia y sirve de acuerdo con las especificidades que demanden los clientes. En el restaurante realiza todos los tipos de bebidas entre las que se encuentran servir jugos, refrescos, etc.

Para el cálculo de la cantidad de trabajadores se utilizaron los métodos estadísticos de teoría de colas y el cronometraje de todas las actividades que realizan cada uno de estos dependientes en las actividades que realizan.

Atendiendo a que los dependientes que trabajan en áreas rotan por el resto de las áreas del restaurante se procedió al cálculo de la tasa de servicio de acuerdo a todas las tareas que realizan durante la prestación del mismo, realizando las mediciones utilizando la

técnica del cronometraje y probando estadísticamente los resultados mediante el uso del software MedTrab (Procesador de Datos de las Técnicas de estudio de Tiempos para la Normación del Trabajo) del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Actividad que realizan	Tiempo de servicio
1. Servir agua, pan + Mantequilla	3,25
2. Realizar comanda	2,68
3. Reponer agua	1,26
4. Recoger plato fuerte y platos para pan y mantequilla	3,1
5. Limpiar platos de presentación	1,34
6. Marcar utensilios para postre	1,17
7. Servir postre	1,38
Total	14,18

Cálculo de la cantidad de dependientes de áreas en el primer horario de servicio:

Área 1

Para el dependiente del Área 1 según mediciones realizadas y validadas estadísticamente, se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,12 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores ($N=1$), la utilización del dependiente es de 162 %, trayendo consigo que la longitud de la cola (Lq) sea muy inestable, demostrando que un dependiente en el área para este horario no es suficiente para dar un servicio de excelencia como es el que demanda este restaurante.

Área 2

Para el dependiente del Área 2 se utilizó el mismo método, y según las mediciones realizadas y validadas estadísticamente, se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,09 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1), se garantiza que la utilización del dependiente es de 128%, evidenciando que en el caso de esta área ocurra lo mismo que en el área anterior, demostrando que un dependiente no es suficiente para la carga de trabajo a la cual se está enfrentando durante la JL.

Área 3

Para el dependiente del Área 3 se utilizó el mismo método, esta área junto con el área 4 son las áreas que mayor cantidad de reservas atienden de acuerdo con las observaciones realizadas y el análisis de las hojas de reserva diaria del restaurante, según las mediciones realizadas y validadas estadísticamente, se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,10 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1), la utilización del dependiente es de 142% por lo que se evidencia que un trabajador no es suficiente para atender esta área de trabajo durante este horario.

Área 4

Esta área es el área que más reservas atiende debido a que posee dos **charangones** (Mesa con capacidad para 6 o más plazas) además de ser en conjunto con el área 3 las que más cerca se encuentran del área de piano, luego de este análisis se realizaron las mediciones y se comprobaron estadísticamente los resultados donde se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0.08 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1) la utilización del dependiente es de 114%, la longitud de la cola no sería posible de determinar pues esta explotaría, y el tiempo de espera del cliente en la cola sería extremadamente levado, por lo que se evidencia que un trabajador no tendría la capacidad para atender esta área de trabajo.

Tabla resumen de la cantidad de trabajadores con sus niveles de utilización:

Número de área	Niveles de utilización	Cantidad de servidores	
		1	2
Área 1		167 %	83 %
Área 2		128 %	64 %
Área 3		142 %	71 %
Área 4		114 %	57 %

Cálculo de la cantidad de personal en el segundo horario de servicio:

En este horario es que se concentra la mayor cantidad de clientes, en el restaurante debido a que se unen los clientes que se encuentran consumiendo del primer horario en conjunto con las reservas que entran a partir de las 20:00. Para este horario se utilizaron los mismos métodos que en el primer horario donde se obtuvo que:

Área 1

Para esta área se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0.11 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1), la utilización del dependiente es de 157% demostrando esto que un dependiente no es suficiente para dar respuesta a la carga de trabajo a la cual está sometido

Área 2

Para esta área se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,08 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1), la utilización del dependiente es de 114 % demostrando esto que un dependiente no es suficiente para realizar un servicio de calidad y excelencia.

Área 3

Para esta área se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,08 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1), la utilización del dependiente es de 114% probando estadísticamente que no es posible de realizar un buen servicio con un solo dependiente, por el exceso de carga de trabajo que tiene que atender durante el tiempo de servicio.

Área 4

Para el cálculo de la cantidad de personal se utilizó el mismo procedimiento que en el área anterior, en esta se determinó que la frecuencia de arribo del cliente (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) de 0,11 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,07 clientes/min. Siendo el número de servidores (N=1. la utilización del dependiente es de 157% evidenciando que no es posible de realizar un buen servicio con un solo dependiente.

Número de área	Niveles de utilización	Cantidad de servidores	
		1	2
Área 1		157%	78 %
Área 2		114 %	57 %
Área 3		114 %	57 %
Área 4		157 %	78 %

Después de realizar las mediciones se llegó a la conclusión de que se debe aumentar un trabajador por cada 2 áreas, que compense el excedente de carga de trabajo que posee cada dependiente, vinculándose a las tareas de las áreas en dependencia con la labor que esté desarrollando el dependiente del área en ese momento, priorizando el área que necesite mayor concentración de la fuerza de trabajo.

Cálculo de la cantidad de dependientes que realiza la actividad de sacar platos.

Este dependiente es el más importante dentro del tiempo de servicio del cliente pues garantiza que los platos que ordenan los clientes en la comanda al dependiente de área salgan sin retraso, además de ser el que dirige el trabajo de cocina indicando los tiempos en los cuales deben de sacar cada plato. A su vez este dependiente se encarga de pulir todos los utensilios y la cristalería del restaurante, es decir que este es el encargado de suministrar todos los implementos que necesita el dependiente de área para mantener su puesto de trabajo en óptimas condiciones, antes, durante, y después del servicio. Este dependiente comienza a realizar labores de pulir una vez que ha terminado de sacar los platos y cuando este no logra terminar esta labor antes de culminar su horario de trabajo debe concluirlo al día siguiente.

Para el cálculo de la cantidad de personal para esta actividad se decidió realizar el estudio en el horario general de servicio(18:00 a 21:00) del restaurante pues este dependiente se encuentra prestando servicio en todo momento, ya que el atiende a todas la áreas del restaurante, por consiguiente su frecuencia de arribo es superior a la de cada una de las áreas, luego se utilizaron los métodos estadístico de teoría de colas y el cronometraje para validar estadísticamente los datos obtenidos en las observaciones con el uso del Software MedTrab (Procesador de Datos de las Técnicas de estudio de Tiempos para la Normación del Trabajo), donde se determinó que la frecuencia de arribo del cliente(Entiéndase como cliente a la cantidad de veces que tiene que atender una comanda de cada dependiente) de 0,36 clientes/min, mientras que la tasa de atención es de 0,33 clientes/min. Siendo el número de servidores(N=1) se garantiza que la longitud de la cola así como el tiempo espera en la misma sean muy inestables, trayendo consigo que la utilización del dependiente sea de un 109 %.

Como se evidencia por os resultados con un solo dependiente no se puede realizar esta actividad debido al cúmulo de actividades que posee este después que termina de realizar su actividad principal y por el papel que este juega dentro del servicio, se recomienda que sean 2 personas las que realicen esta actividad teniendo un nivel de utilización cada una de 54 % que daría cobertura a realizar un servicio como el que están esperando los clientes que reservan para el restaurante.

Cantidad de servidores	
1	2
109 %	54 %

Cálculo de la cantidad de dependientes que realizan la actividad de sommelier

Actualmente el restaurante cuenta con 2 sommelier, actividad que realizan en su mayoría los hombres pues para abrir las botellas de vino se necesita mucha fuerza en las manos, por lo que para un hombre sería mucho más fácil de realizar esta actividad.

Para realizar el estudio se utilizaron los mismos métodos que en las actividades anteriores, y después de realizar las mediciones y las mediciones se llegó a la conclusión que ambos dependientes realizan las mismas actividades durante el servicio por eso la tasa de servicio para ambos sería la misma y se calculó atendiendo a las actividades

fundamentales de estos durante la realización del servicio. La diferencia radicaría en la frecuencia de arribo de clientes (entiéndase como cliente a reserva/mesa que llega a su área de trabajo) a su área de trabajo que en el caso del sommelier de arriba serían las áreas 1 y 2, y para el sommelier de abajo las áreas 3 y 4. El tiempo de las actividades fundamentales que realizan los sommelier teniendo en cuenta que los resultados fueron validados estadísticamente es como se muestra:

Actividad que realizan	Tiempo de realización
Realizar pedido de bebida	1,64
Ejecución de la bebida	3,13
Reposición de la bebida	1,17
Total	5,94

Se decidió realizar el estudio en los horarios en los que está dividido el servicio debido a que la frecuencia de arribo de clientes nos es la misma influyendo esto en gran medida en el desarrollo de su trabajo.

Sommelier de arriba primer horario:

Después de realizar las mediciones y comprobar estadísticamente los resultados se determinó que la frecuencia de arribo de los clientes en este horario es de 0,16 clientes/min, mientras que la tasa de servicio es de 0,17 clientes/min. Siendo el número de servidores(N= 1), se garantiza que la longitud de la cola sea de 15,05 clientes, la utilización del dependiente es de 94% pudiéndose comprobar que en este horario el sommelier puede atender todos los clientes que tenga en su área.

Sommelier de abajo primer horario:

Después de realizar las mediciones y comprobar estadísticamente los resultados se determinó que la frecuencia de arribo de los clientes en este horario es de 0,16 clientes/min, mientras que la tasa de servicio es de 0,16 clientes/min. Siendo el número de servidores(N= 1), se garantiza que la longitud de la cola sea de 15,05 clientes, la utilización del dependiente es de 94% pudiéndose comprobar que en este horario el sommelier puede atender todos los clientes que tenga en su área.

En este caso se comprobó por las observaciones que se realizaron que en el primer horario de servicio la distribución de los clientes por las áreas es equitativa no siendo así en el segundo horario pues en este viene el mayor número de parejas que buscan la cercanía al piano para estar más cerca de la música del mismo, trayendo consigo que en el segundo horario el sommelier del área de abajo al igual que los dependientes de estas áreas(3 y 4) posean una mayor cantidad de clientes y la frecuencia de arribo en ambos casos sea superior al resto de las áreas.

Sommelier de arriba segundo horario:

Es en este horario que se encuentra concentrada la mayor cantidad de reservas del restaurante y por consiguiente se demanda una mayor cantidad de personal para el normal desenvolvimiento de las tareas.

Después de realizar las mediciones y comprobar estadísticamente los resultados se determinó que la frecuencia de arribo de los clientes en este horario es de 0,27 clientes/min, mientras que la tasa de servicio es de 0,17 clientes/min. Siendo el número de servidores(N= 1), la utilización del dependiente es de 158% por lo que se demuestra que es en este horario que mayor necesidad de personal demanda el restaurante y que en este caso con un solo sommelier en el área de arriba no sería suficiente para satisfacer la demanda de servicio a la cual se enfrenta.

Sommelier de abajo segundo horario:

.Después de realizar las mediciones y comprobar estadísticamente los resultados se determinó que la frecuencia de arribo de los clientes en este horario es de 0,28 clientes/min, mientras que la tasa de servicio es de 0,17 clientes/min. Siendo el número de servidores(N= 1), la utilización del dependiente es de 164%, por lo que se demuestra que es en este horario que mayor necesidad de personal demanda el restaurante, para la realización de esta actividad con un solo sommelier en el área de abajo no sería suficiente para atender todas las mesas con el tiempo establecido para realizar este servicio.

Descripción del cargo	Niveles de utilización	Cantidad de servidores	
		1	2
Sommelier arriba 1er horario		94 %	47 %
Sommelier arriba 2 do horario		158 %	79 %
Sommelier abajo 1er horario		94 %	47 %
Sommelier abajo 2 do horario		162 %	81 %

Realizando un análisis de todos los resultados obtenidos, se comprobó que en el segundo horario no es suficiente un solo sommelier por área por lo que se recomienda aumentar un sommelier que ayude a la realización de las actividades que estos realizan, en dependencia del área que mayor cantidad de personas tenga por recibir el servicio de bebida, o realizar el estudio en otros puntos de venta para que en el segundo horario se envíen apoyos de acuerdo con la carga de trabajo que tengan estos locales en el horario en que se esta haciendo referencia.

2.3 Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional

En este caso, la entidad deberá valorar las medidas que consideren pertinentes según los resultados obtenidos, tratando de incrementar la cantidad de personal en el horario de cena del restaurante, manteniendo la constante de que el recurso humano es en conjunto con el cliente externo la razón de ser de la organización, para que de este modo realice todas las actividades que están dentro de su contenido de trabajo con la calidad y eficiencia requeridas, elevando la satisfacción del cliente, y mostrando una imagen profesional que le permita mantener estándares competitivos dentro de los restaurantes de categoría que se encuentran en el polo.

2.4 Análisis y ajuste de los resultados a nivel de entidad

Para realizar el análisis a nivel de entidad sería necesario haber estudiado el 100% de las áreas que componen el departamento de Alimentos y Bebidas, lo cual en este estudio no fue posible debido a la complejidad y la cantidad de mediciones que hay que realizar para validar estadísticamente los datos, además se necesita una mayor cantidad de estudiantes para agilizar la obtención de los resultados. No obstante la entidad está satisfecha con el estudio realizado, pues se cumplieron los objetivos trazados en el

comienzo del estudio, garantizando que se conozca la cantidad de personal necesaria para cada actividad y cargo dentro de unidad operacional objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio realizado se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

1. En la siguiente investigación se resumieron y sintetizaron las teorías fundamentales sobre la planeación y modelos de Gestión de Recursos Humanos.
2. Se profundizaron y desarrollaron conocimientos al aplicar diversas técnicas tradicionales y más avanzadas en la determinación de los niveles de utilización de los recursos humanos y el aprovechamiento de la Jornada Laboral.
3. Se logró cumplir el objetivo trazado realizando el estudio en el área de servicio del restaurante “Romántico” del hotel Playa Pesquero así como la cantidad de personal necesaria para cada puesto de trabajo y la actividad que realizan durante el servicio.
4. El estudio realizado permite afirmar que existe necesidad de personal en el área estudiada por lo que las quejas de los trabajadores y de los clientes y los trabajadores tenían una base que se comprobó mediante el método de teoría de colas y demás técnicas utilizadas.
5. No fue posible realizar el estudio en el 100% de las áreas de servicio que conforman el departamento de Alimentos y Bebidas por falta de tiempo y personal para realizar el mismo.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones emitidas se recomienda que:

1. Se divulguen los resultados a todos los interesados en especial a los jefes de departamentos
2. Se valora la posibilidad de ampliar el estudio al resto de las áreas del departamento de Alimentos y Bebidas
3. Que se pongan en práctica las medidas que se proponen en el menor tiempo posible
4. Se busquen las vías para sistematizar este tipo de estudio en la entidad
5. Que este trabajo sea conservado por la entidad como objeto de estudio para la realización de futuras investigaciones relacionadas con los recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencia. [Http://www.actual.com](http://www.actual.com)
2. Angulo González, Daniel C (2002) Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. [Http://www.monografias.com](http://www.monografias.com)
3. Angulo. K, Leiva. D y San Juan. I. (2000) propuesta de procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los recursos humanos. Tesis para optar por el título de ING. Industrial de la UHO. 180p.
4. Ayala Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana, Cuba.
5. Bayón, F. y L. García (1992). Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Síntesis, Madrid.
6. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. -- 885 p.
7. Bustillo Carlos (1994). La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas. / Carlos Bustillo. P 16-28. En revista. Capital Humano # 73.
8. CETSS. Metodología para normación del trabajo. Ciudad Habana. Cuba. 1988.
9. Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos/México: Ed. Altos: 1990.580p.01
10. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección. Villa Clara: UCLV.
11. 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.
12. De Miguel Guzmán Margarita (2001) Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turísticas. Revista Ingeniería Industrial. Vol XXII.2

13. Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos / Harper y Lynch.—Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992---417
14. Marsán Castellano, Juan y otros. La organización del trabajo. Tomo. Ciudad de la Habana. ISPJAE: 1981-331p
15. Puchol, Luis (1997). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos. 3 ra Ed Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 446p.
16. Recio Figueras, Eugenio María. La planificación de los Recursos Humanos en la empresa / Eugenio Recio Figueras.- - Barcelona. España: Editorial Hispano Europea: 1980.- -315 p
17. Sánchez Novoa, Dayron (2011). Manual de la calidad del Hotel Playa Pesquero. Holguín
18. Sikula, Andrew F. Administración de Personal. Colección Limusa para ejecutivos/Andrew F Sikula. México: Editorial Simula S.A. de C.V: Marzo 1993. 407p.
19. Williams, B Westher. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B Westher Williams, México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana: 1991. 395p.

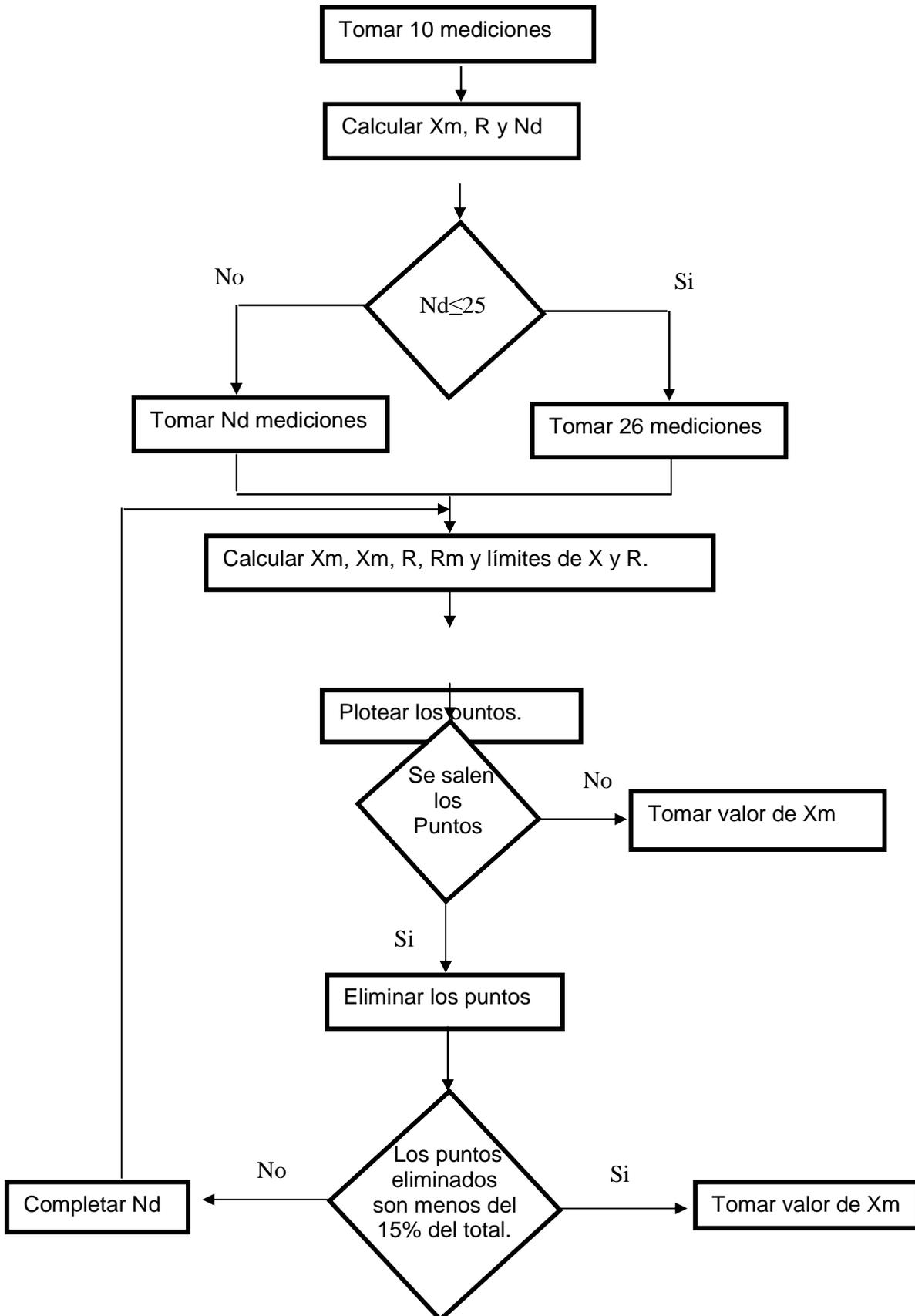
Anexo 1. Procedimiento metodológico utilizado .



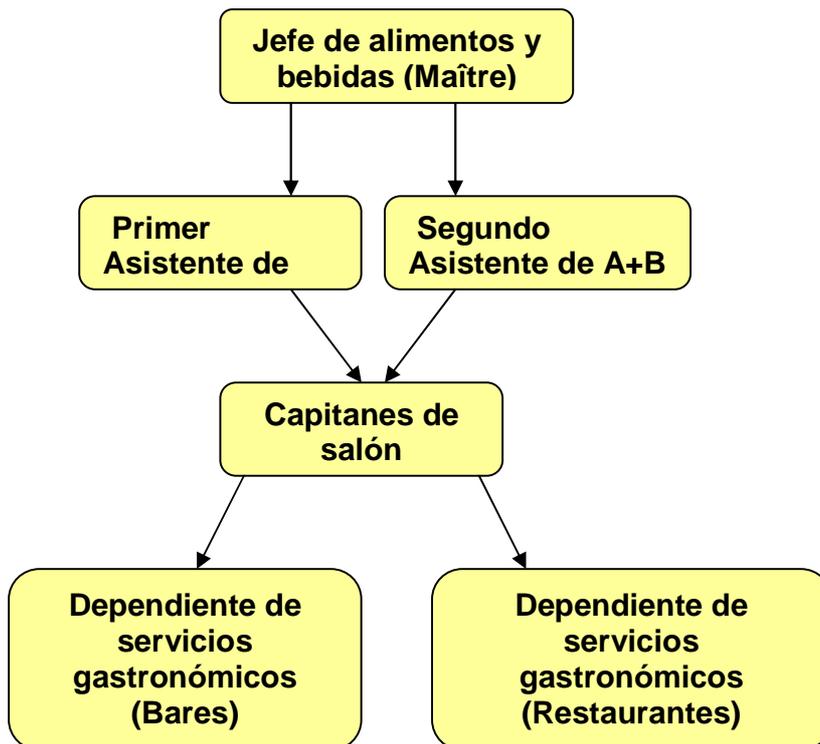
DETERMINACION O ANALISIS DE LOS CARGOS EXISTENTES.

1. Establecer los cargos existentes.
2. Determinación de la plantilla necesaria.
 - Determinación de la cantidad de personal por cargo.
 - Determinación de las variables que influyen en la cantidad de personal.
 - Determinación del método de medición y la medición.
 - Modelación del indicador y cálculo.
3. Análisis o ajustes en la unidad operacional.
4. Análisis o ajuste a nivel de entidad.

ANEXO 2. Procedimiento para la validación de las mediciones estadísticas efectuadas.

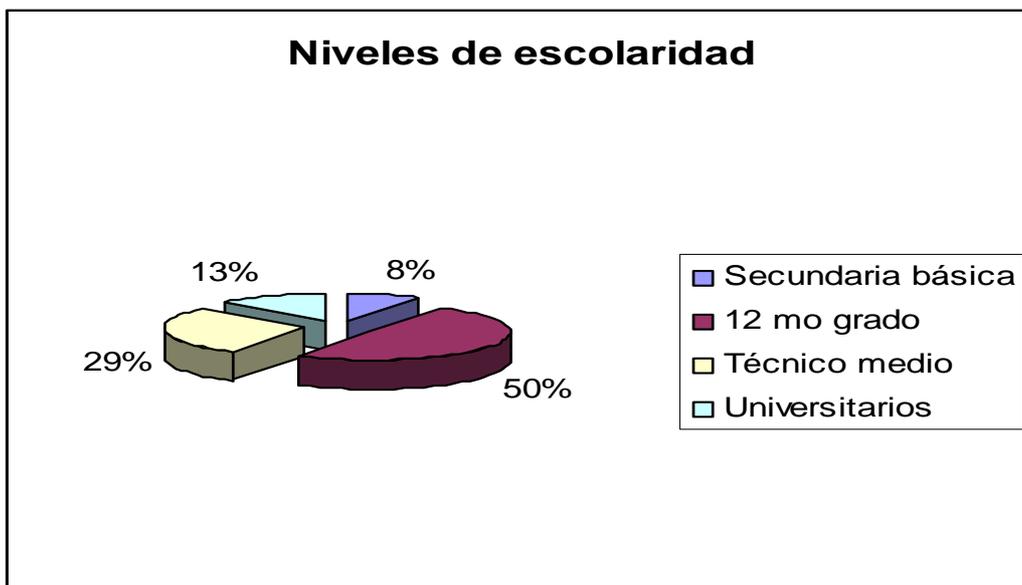


Anexo 3. Estructura organizativa del departamento de A+B



Anexo 4.

Niveles de escolaridad	Secundaria básica	12 mo grado	Técnico medio	Universitarios	Total
Cantidad de trabajadores	72	430	246	113	861
%	8.36	49.94	28.57	13.12	100



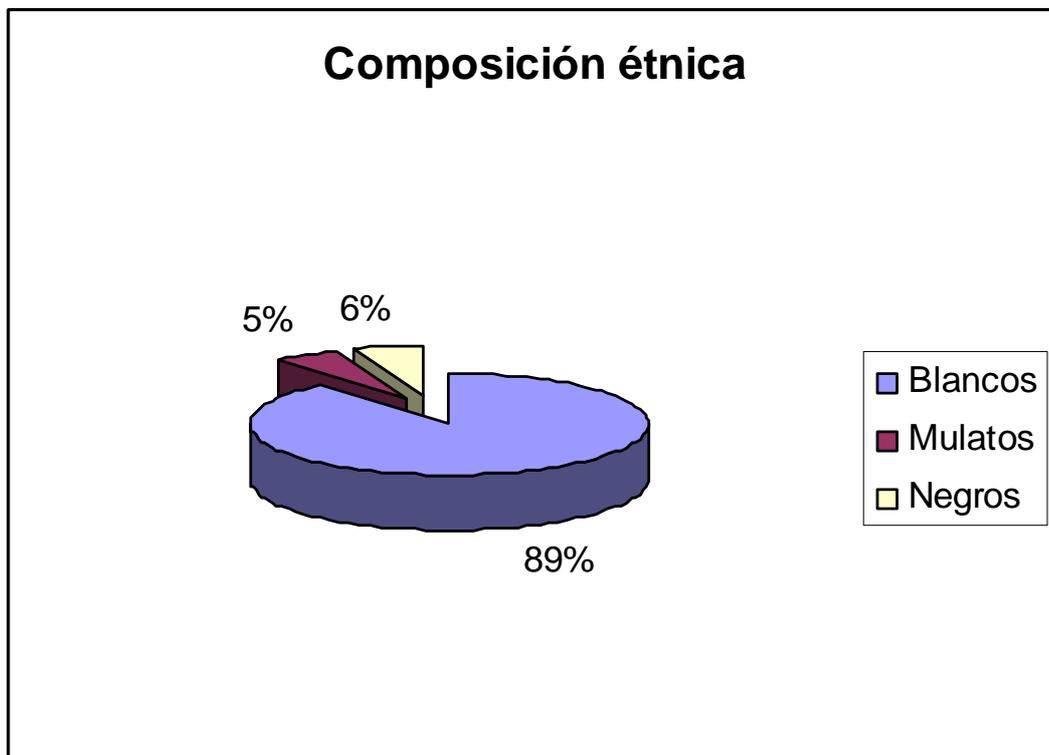
Anexo 5.

Rango de edades	17 a 30	31 a 45	46 a 55	+ de 65	Total de trabajadores
Cantidad de trabajadores	195	591	71	4	861
%	22.65	68.64	8.25	0.46	100

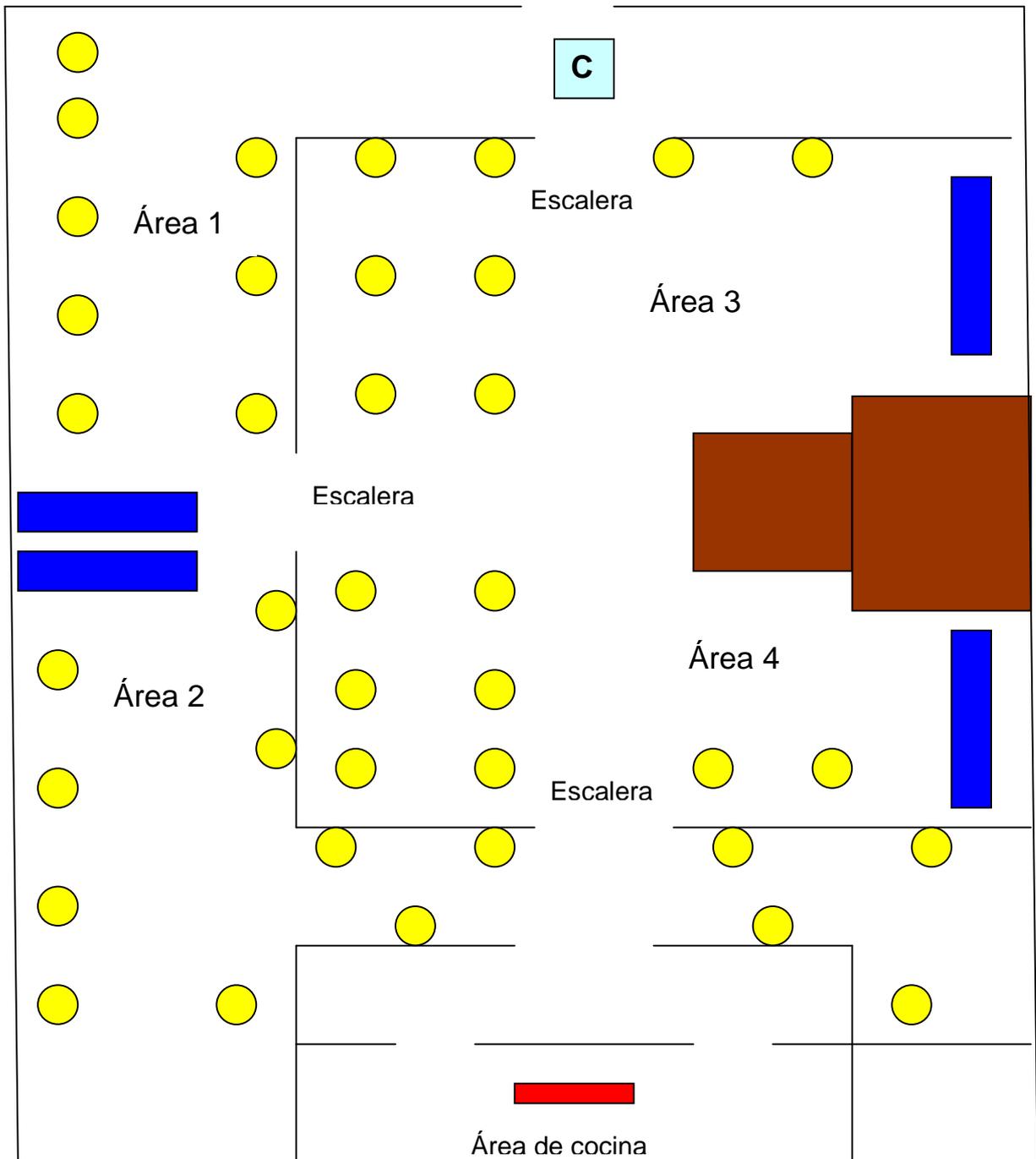


Anexo 6.

Composición étnica	Blancos	Mulatos	Negros	Total
Cantidad de trabajadores	765	45	51	861
%	88.85	5.23	5.92	100



Anexo 7 Diagrama en planta del restaurante Romántico



Leyenda:

-  Mesas
-  Mesa de trabajo del sacaplatos
-  Escenario
-  Aparadores
-  Área de trabajo del capitán

Anexo 8. Procedimiento para la validación de los datos del cronometraje.

Técnica Aplicada: Cronometraje

El Tiempo de la JL que se estudia es el TO

Observaciones iniciales:

2,5,2,55,2,48,2,47,2,24,2,28,2,14,2,35,2,45,2,47 min

Calculo del número total observaciones a realizar a partir de las 10 primeras

Recorrido $R = X_{máx} - X_{mín} = 0,41$ min.

$$\text{Media } \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_i}{10} = 2,393 \text{ min.}$$

Número de observaciones $N_d = 169 * \frac{R^2}{\bar{X}^2} = 26$ observaciones.

Otras observaciones:

2,54, 2,35, 2,46, 2,24, 2,21, 2,38, 2,44, 2,38, 2,35, 2,25, 2,55, 2,36, 2,35, 2,38, 2,41, min.

Tabla de la Cronoserie:

Subgrupo	Cronoserie		Recorridos	Xbarra
1	2,5	2,55	0,05	2,52
2	2,48	2,47	0,01	2,48
3	2,24	2,28	0,04	2,26
4	2,14	2,35	0,21	2,25
5	2,45	2,47	0,02	2,46
6	2,54	2,35	0,19	2,44
7	2,46	2,24	0,22	2,35
8	2,21	2,38	0,17	2,29
9	2,44	2,38	0,06	2,41
10	2,35	2,25	0,1	2,3
11	2,55	2,36	0,19	2,46
12	2,35	2,38	0,03	2,37
13	2,41	2,47	0,06	2,44

Recorrido Promedio $\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 0,10 \text{ min.}$

Media Promedio $\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = 2,39 \text{ min.}$

Análisis del Recorrido

Límite Superior $LSC = D_4 \bar{R} = 0,3396$

Límite Central $LC = \bar{R} = 0,1038$

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

Análisis de la Media

Límite Superior $LSC = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} = 2,5822$

Límite Central $LC = \bar{\bar{X}} = 2,3869$

Límite Inferior $LIC = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} = 2,1917$

Gráfico de recorrido del Cronometraje

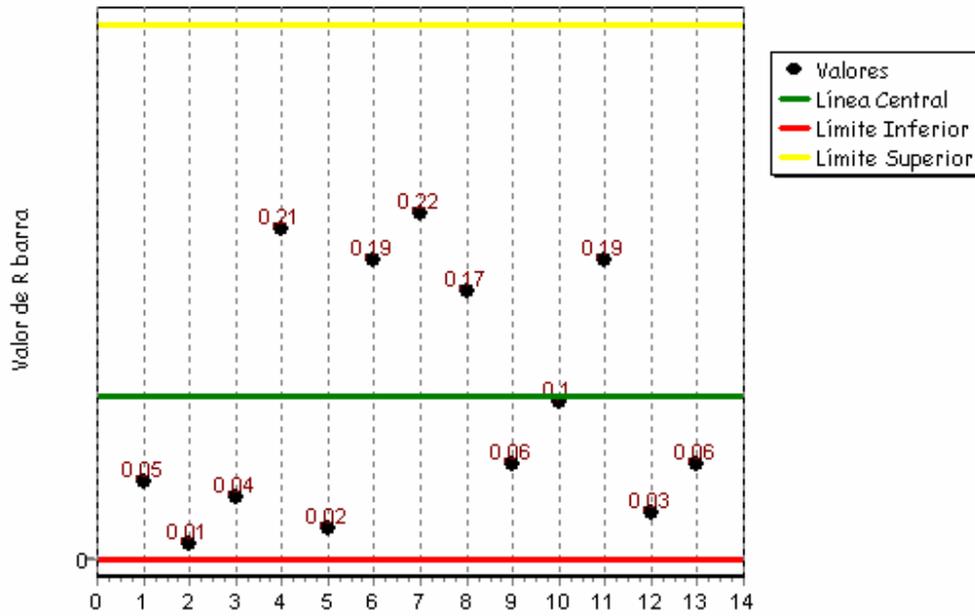
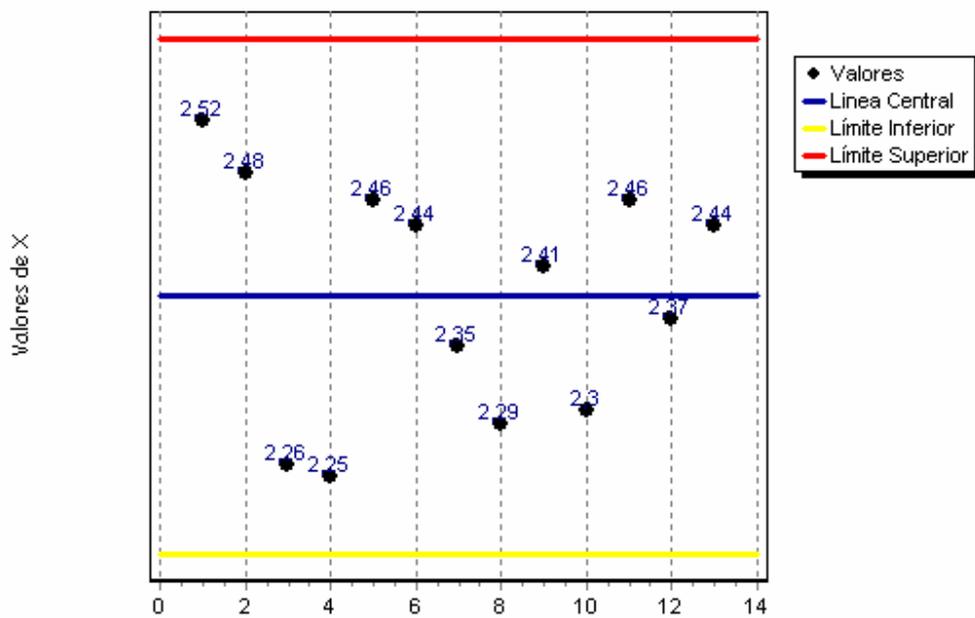


Gráfico de la media del Cronometraje



El TO por unidad es 2,387 min/u con intervalo de confianza de ± 17.354 min/u

Los Resultados Obtenidos por la aplicación de la técnica del cronometraje fueron los siguientes:

TO/uC = 2,38692min/unidad

Mediante la aplicación de esta técnica no se pudo determinar al valor de las normas de tiempo y rendimiento, pues no cuenta con todos los datos necesarios

MedTrab

**Procesador de Datos de las Técnicas de Estudio de Tiempos para la Normación
del Trabajo**

CopyRight Reserved 2005