

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Estudio de Organización del Trabajo en  
Áreas Claves del Proceso de Alimentos y  
Bebidas del Hotel Brisas Guardalavaca**

**Autor: Michael Bandera Peña**



**Tutor(es): Ing. Teresita del Carmen Bairán  
Salazar**

**Dr. C. Margarita De Miguel Guzmán**

**Consultante: Ing. Rafael Ernesto Cruz Zaldívar**

**Holguín**

**2011**

## *Pensamiento*

*“La creatividad duerme cada noche a nuestro lado, es un deber y nuestra obligación despertarla para ponerla en función de nuestro quehacer diario”*

*Ernesto Che Guevara*



## *Dedicatoria*

*A mis abuelas que siempre quisieron verme graduado, aquí les  
entrego esa felicidad,*

*A mis padres por su ejemplo y dedicación*

*Y en especial a mi novia Ismary por su apoyo incondicional desde el  
mismo primer año, siendo la causante de que hoy en día estuviera  
dedicando estas líneas.*



## *Agradecimientos*

*Agradecer a mis tutoras por la profesionalidad con que me han  
llevado al éxito,*

*Así como a los padres de Ismary por su apoyo y paciencia,*

*A Reínier Pérez Campdesuñer,*

*A los ingenieros Ernesto y Leoncío del Hotel Brisas Guardalavaca,*

*Al personal de cocina y a todas las personas que de una forma u otra  
me han apoyado,*

*Muchas gracias.*

## **RESUMEN**

El país ha emprendido el camino de rediseñar una economía acorde a las condiciones de estos tiempos, pues es imprescindible elevar la productividad del trabajo y la eficiencia empresarial, mediante una política de ahorro y la correcta utilización de los recursos humanos. El presente trabajo responde a la necesidad de incrementar el rendimiento de los recursos humanos, en áreas claves del proceso de Alimentos y Bebidas (A&B) en el Hotel Brisas Guardalavaca. Este problema se manifiesta en la gestión de los recursos humanos (GRH) en la cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas. Como vía de solución al problema planteado se aplicó la metodología propuesta por el MINTUR, para los estudios de organización del trabajo, así como lo legislado sobre el proceso de reordenamiento empresarial, para contribuir a incrementar el rendimiento de los recursos humanos. Obteniéndose, de forma general, un bajo aprovechamiento de la jornada laboral y la cantidad de trabajadores existentes no es la óptima.

## **SUMMARY**

The country has undertaken to redesign the way an economy according to the conditions of these times, it is essential to raise labor productivity and business efficiency, through a policy of saving and proper utilization of human resources. This work responds to the need to increase the performance of human resources in key areas of food and beverage processing (A&B) at the Brisas Guardalavaca Hotel. This problem manifests itself in human resource management (HRM) in the kitchen restaurant Zaguán, kitchen restaurant La Trattoria and kitchen restaurant El Patio de los Artistas. As a solution to the problem is the methodology proposed by the MINTUR, for studies of work organization, as well as legislated on the corporate restructuring process, to help increase the performance of human resources. Obtaining, in general, low utilization of working hours and the number of existing workers is not optimal.



## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pp.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. Turismo.....	5
1.2. La gestión de los recursos humanos (GRH): Evolución, definiciones y objetivos.....	9
1.3. Organización del trabajo.....	13
1.4. Reordenamiento laboral.....	16
1.5. Jornada laboral. Concepto y aprovechamiento.....	17
1.6. Técnicas e instrumentos empleados.....	20
1.7. Metodología para los estudios de organización del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR.....	23
<b>CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA POR EL MINTUR PARA LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA EN ÁREAS CLAVES DEL PROCESO DE A&amp;B</b>	<b>31</b>
2.1. Etapa organizativa.....	31
2.1.1. Caracterización del Hotel Brisas Guardalavaca.....	31
2.1.2. Reunión del órgano de dirección.....	37
2.1.3. Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio.....	37
2.1.4. Formación del equipo multidisciplinario.....	37
2.2. Etapa de inicio de la realización de los estudios de trabajo en el área.....	38
2.2.1. Estrategia sobre los estudios del trabajo en la entidad.....	38
2.2.2. Elaboración del plan anual.....	39
2.3. Etapa de aplicación de los estudios del trabajo en el área seleccionada de las entidades subordinadas al MINTUR.....	44
2.3.1. Aplicación de la metodología de procesos para el estudio en el área seleccionada...	44
2.4. Impacto socio-económico y ambiental de los estudios de organización del trabajo realizados en la entidad .....	58
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual, regido por la globalización, el desarrollo de la informática y las comunicaciones, el auge de enfoques ecologistas, el impetuoso avance de la tecnología, el incremento relativo de los servicios y la competencia, ha hecho que Cuba asuma políticas de rediseñar una economía acorde a las condiciones de estos tiempos, como una respuesta necesaria a los retos del ajuste estructural real de las economías latinoamericanas, asegurando la introducción de las innovaciones tecnológicas y organizacionales del trabajo, sin abandonar el papel del Estado como regulador de la economía.

Este contexto económico, hace necesario elevar la productividad y la eficiencia de los recursos humanos y, con ello, un reordenamiento laboral para actualizar el modelo económico cubano.

La organización del trabajo es un elemento del sistema de gestión integrada del capital humano y constituye además un sistema en las bases del proceso de perfeccionamiento empresarial. Representa el incremento de los volúmenes y calidad de la producción, a partir del aumento de la productividad y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y sus clientes.<sup>1</sup> Una correcta organización del trabajo es la vía más adecuada, para el incremento del rendimiento de los recursos humanos.

En la actualidad es una realidad que el factor humano es considerado como el activo más importante de la organización; de ahí la necesidad de mejorar el desempeño de los recursos humanos disponibles, para lograr niveles superiores de productividad, relaciones laborales satisfactorias, así como dar respuesta a las necesidades de las personas a las que se presta servicio o adquieren los bienes materiales producidos.

Para el logro efectivo de lo anteriormente expuesto se requiere de niveles adecuados de eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, lo cual maximiza el desempeño laboral, la calidad en los procesos y servicios así como, la satisfacción y realización de los trabajadores implicados.

El ordenamiento de la fuerza de trabajo, en el contexto de la actualización del modelo económico, es un medio, para el avance de la economía, la cual requiere pasar de su período de

---

<sup>1</sup> Nieves Julbe, A. La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo. <http://moodle.uho.edu.cu/file.php/383/la-organización-del-trabajo.doc>. Consultado abril 2011



supervivencia a una economía de desarrollo y progreso, aprovechando al máximo los recursos disponibles y entre estos, los recursos humano; por ser este no solo el recurso más importante, sino el patrimonio intelectual creado con mayor probabilidad de acelerar el logro de un estado de bienestar.

El proceso de reordenamiento laboral, catalogado por muchos como el más importante de la Revolución en sus más de cinco décadas, es parte del plan de medidas que ha venido tomando el país debido a la necesidad de actualizar el modelo económico cubano, es decir, encontrar una nueva forma de incentivar la economía nacional.<sup>2</sup>

En la instalación hotelera Brisas Guardalavaca se esta llevando a cabo procesos transformadores, encaminados a lograr un desempeño laboral superior. La misma había sido seleccionada desde el año 2007, para llevar a cabo un proceso gradual de estudios de organización del trabajo, por áreas previamente seleccionadas, y ahora se inserta en este proceso de reordenamiento, el cual converge con la metodología de estudios del trabajo.

Para realizar, con la calidad que se requiere, el estudio de organización del trabajo, se hace necesario aplicar la guía metodológica para los estudios del trabajo elaborada por la cátedra de estudios del trabajo del IPEL Julián Grimau y la Resolución 26/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), de las cuales se deriva la metodología orientada para las entidades subordinadas al Ministerio del Turismo (MINTUR).

A partir de lo expresado anteriormente, así como las orientaciones de la Dirección de Perfeccionamiento Empresarial del Ministerio del Turismo y del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se plantea como **problema científico** de la presente investigación: la necesidad de incrementar el rendimiento de los recursos humanos, en las áreas claves del proceso de Alimentos y Bebidas (A&B) en el Hotel Brisas Guardalavaca.

El **objeto de la investigación** lo constituye: la gestión de los recursos humanos (GRH) en las áreas claves del proceso de A&B en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Para resolver el problema planteado, se propone como objetivo general aplicar la metodología propuesta por el MINTUR para los estudios de organización del trabajo, así como lo legislado

---

<sup>2</sup> Rodríguez Gavilán, A. Rebelión. <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2010-09-18/franqueza-racionalidad-y-transparencia-en-reajuste-laboral/>. Consultado en mayo 2011

sobre el proceso de reordenamiento empresarial a las áreas claves del proceso de A&B en el Hotel Brisas Guardalavaca, para contribuir a incrementar el rendimiento de los recursos humanos.

Para dar cumplimiento al mismo se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisar y analizar la bibliografía relacionada con la organización del trabajo para conocer técnicas y herramientas empleadas en los estudios de la organización del trabajo
2. Estudiar los documentos que respaldan el proceso de reordenamiento en las entidades del Turismo
3. Estudiar la metodología propuesta por el MINTUR para la realización de estudios del trabajo
4. Aplicar la metodología propuesta por el MINTUR en el departamento de cocina
5. Elaborar el informe técnico.

Definiéndose como **campo de acción** la organización del trabajo en las áreas claves del proceso de A&B en el Hotel Brisas Guardalavaca.

En correspondencia se plantea la hipótesis siguiente: la aplicación de la metodología propuesta por el MINTUR para realizar los estudios de organización del trabajo, así como lo legislado sobre el proceso de reordenamiento empresarial, puede servir de base para el incremento del rendimiento de los recursos humanos en las áreas claves del proceso de A&B en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos científicos del nivel **teóricos y empíricos**, dentro de los que se destacan: técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines entre las que se encuentran: análisis y síntesis, inducción deducción, análisis y crítica de fuentes, modelado, entrevistas, muestreo por observaciones instantáneas, la fotografía individual detallada y software profesional MedTrab.

El informe técnico, se encuentra estructurado en: resumen (español e inglés), introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo uno, constituido en epígrafes, aborda los fundamentos teóricos conceptuales, acerca de importancia de la GRH así como los elementos referentes a la organización del trabajo, importancia de esta para la GRH, principales técnicas y herramientas para realizar estudios del trabajo, la metodología propuesta por el MINTUR para realizar estudios del trabajo con la

correspondiente explicación de los pasos y procedimientos a seguir para la ejecución de las siguientes fases definidas en el modelo.

El segundo capítulo muestra los principales resultados que se obtuvieron con la aplicación de la metodología.

## CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo se recogen los fundamentos teóricos metodológicos sobre los que se apoya la investigación, para alcanzar el objetivo planteado.

### 1.1. Turismo

El turismo es una actividad importante que con el paso del tiempo se fue perfeccionando hasta convertirse en los días de hoy en la industria sin chimeneas del globo terráqueo.<sup>3</sup> Sus primeras manifestaciones se reflejan en las diferentes épocas históricas donde los hombres desarrollaban algún tipo de viaje según los medios materiales disponibles, los conocimientos adquiridos y las necesidades o convicciones que presentaban.

En el desarrollo del turismo pueden distinguirse tres etapas:

La primera etapa tuvo lugar en la primera mitad del siglo XX, durante la cual se comienza a estudiar el turismo como fenómeno social principalmente por la escuela alemana. En esta etapa se destaca Mariotti (1922), publicando el texto *La industria del forastero en Italia: economía política del turismo*. Morgenroth (1929), aporta una definición del tránsito de forasteros y plantea: es el tránsito de personas, que temporalmente se ausentan de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diverso tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales.

En 1933, Bormann, expresa que el movimiento de forasteros comprende los viajes emprendidos por motivos de reposo, diversión, comerciales o profesionales iniciados en muchos casos por acontecimientos o situaciones especiales, donde la ausencia de su vivienda es transitoria y que excluye a los desplazamientos a lugares de trabajo.

Por otra parte Glücksmann (1935), define el movimiento de forasteros como la suma de las relaciones entre personas que realizan su estancia circunstancialmente en un lugar y los habitantes habituales del mismo. Hunziker y Krapf (1942), definieron al turismo como un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin que sean motivados por el lucro.

---

<sup>3</sup> Lloret Feijóo, M. y col. (s/f) El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara; Cuba

En Cuba, a partir del triunfo revolucionario se impone un bloqueo económico por parte del gobierno de Estados Unidos, restringiendo los viajes. Por otra parte, en estos primeros años no se tomaron medidas para desarrollar el turismo internacional lo que provocó que se convirtiera en una actividad económica casi nula.

Posteriormente surge, en la segunda mitad del siglo XX, el turismo de masas como un fenómeno económico-social, debido a los cambios y transformaciones de la sociedad posterior a la Segunda Guerra Mundial, y se consolida como una de las actividades productivas más dinámicas.

En esta etapa se reconoce durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional en 1963, la influencia del turismo en las economías nacionales y en el intercambio económico internacional. En el Congreso Internacional de Sociología, celebrado en México (1965), se definió el turismo como: el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones.

La Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (1967), lo definió como: la suma de las relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales.

En esta etapa desempeña un importante papel el turismo nacional en Cuba, ampliándose las capacidades para el mismo y ofertándoles las ya existentes. El turismo internacional es prácticamente nulo.

En una tercera etapa, surge el turismo moderno con el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía.

En París (1985), la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT), propuso una extensión a la definición de turismo conocida hasta esa fecha, para incluir todo movimiento de personas sin tomar en cuenta sus motivaciones. Posteriormente, en la Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes (1991), revisó y actualizó la definición, quedando enunciada como: el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo

libre, negocios u otros.<sup>4</sup> La Comisión Estadística de las Naciones Unidas (1993), asumió esta definición y se utiliza para definir y clasificar las actividades turísticas internas e internacionales.

En 1976 la industria turística en Cuba, recibió el impulso económico necesario para recuperarse con la creación del INTUR, organismo diseñado para atraer a turistas internacionales. En la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC en 1977, se plantea que los principales sectores que generan divisas deben garantizar crecientes aportes netos al país para posibilitar el financiamiento de otras importantes actividades.

El turismo no es una actividad de reciente creación en Cuba, aunque sí su elección como sector estratégico de la economía nacional. Mediante el Decreto - Ley 147 sobre la modificación de los organismos de la Administración Central del Estado, el 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio de Turismo, para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él.

Desde 1996, Cuba 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.

El turismo es y será una actividad en constante cambio. Esta es la causa de que surjan nuevas tendencias que determinan cómo se comportará el sector en el futuro. Las tendencias son patrones de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período de tiempo, es simplemente la dirección o rumbo del mercado.<sup>5</sup>

La industria turística de Cuba, considerada como el sector más dinámico de la economía nacional, muestra un comportamiento favorable en su gestión, lo que ha provocado que desde inicios de esta década, el turismo se haya convertido en una alternativa económica para el desarrollo de Cuba y para el aumento del empleo, ocasionado por la creación de nuevas ocupaciones.

En estos tiempos las expectativas de los clientes han cambiado y son cada vez más exigentes, por lo cual las organizaciones deben crear las condiciones para que sus empleados estén motivados y preparados para enfrentar este nuevo reto.

---

<sup>4</sup> Turismo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>. Consultado abril 2011

<sup>5</sup> Enciclopedia Wikipedia. Consultado febrero del 2008

Las transformaciones en la actividad turística han propiciado una evolución en el significado del término turismo. En sus inicios el turismo era practicado por pocas personas y de forma aislada, por lo que era común que los turistas fueran considerados simples forasteros, pero en su desarrollo el turismo se convirtió en un fenómeno masivo y de importancia económica, teniendo en cuenta el análisis desde un punto de vista estadístico y los indicadores que reflejarán su comportamiento; por lo que resulta importante reconocer no sólo el comportamiento del visitante, sino también del receptor y las relaciones que se establecían entre ellos, así como el impacto en el destino visitado.

En la actividad turística es fundamental concebir al hombre 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.

Las funciones de los recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la organización y orientadas hacia un objetivo único: satisfacer a clientes cada vez más exigentes, realizando las operaciones de forma óptima y sugiriendo mejoras; pero también deben ser capaces de adaptarse al cambio.

El turismo es una de las industrias que aporta mayores ingresos a la economía del país, pero también requiere de gran cantidad de fuerza de trabajo, contribuyendo a la creación de nuevos puestos de trabajo en temporada alta, disminuyendo en la baja. Esto trae consigo la necesidad de organizar la fuerza de trabajo de manera tal que permita su eficiencia y efectividad, para elevar la calidad y cantidad de servicios.

La organización del trabajo en la actividad turística sienta las bases para lograr procesos más eficientes que satisfagan las demandas de los clientes. A partir de obtener los resultados del estudio y análisis de la organización, se determinan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

Con el estudio y análisis de la organización del trabajo, se puede determinar la cantidad de fuerza de trabajo necesaria para realizar una actividad, de manera que se utilice racionalmente esta, bajen los gastos de trabajo innecesarios y los costos, elevando la calidad de los servicios.

El reordenamiento laboral como una vía para la optimización de la fuerza de trabajo en el turismo, está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, entre otros) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, entre otros).

## **1.2. La gestión de los recursos humanos (GRH): Evolución, definiciones y objetivos**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la Revolución Industrial, la Administración Científica y la Psicología Industrial.

Los recursos humanos, hace algunos años, constituían el ejemplo típico de los recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que aguardaban penosa y largamente que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. Los jefes de personal eran solicitados apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles.

Las denominaciones dadas a la actividad de gestionar, administrar o dirigir personal, han sido diversas, como diversos han sido los investigadores en el tema, pero todas han estado encausadas al desarrollo del hombre en su relación con la organización, ya sea administración de personal, dirección de relaciones humanas, dirección del desarrollo social o dirección de los recursos humanos, hay que destacar la relevancia que ha tomado esta actividad dentro de la organización teniendo en cuenta el contexto internacional actual.



## **Evolución de la GRH**

Desde el surgimiento mismo de la producción social, para la cual se contrataban obreros, de una u otra forma se realizaban actividades relacionadas con la GRH, siempre se ha precisado enseñar el trabajo a los recién llegados, ideando sistemas de retribución equitativos en dependencia del crecimiento en tamaño de las empresas, su complejidad, *de la humanización del trabajo y la creciente tecnificación de los procesos de producción, aunque no siempre estas tareas fueron realizadas por una dirección de recursos humanos.*<sup>6</sup>

La GRH es una ciencia relativamente joven, los primeros aportes en este sentido se le atribuyen a Taylor y Fayol, representantes de la Escuela Clásica, reconocida como punto de partida de la administración contemporánea, constituyendo los primeros intentos sistemáticos de organizar el trabajo en función de criterios o principios.

Según De Miguel (2003), en estos años se han desarrollado múltiples enfoques sobre la gestión de recursos humanos, entre ellos: Teoría de la Burocracia (Weber, 1909), Escuela de los Principios de la Administración (Fayol, 1916), Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo y Lewin, 1932), Teoría de las Decisiones (Simón, 1947), Teoría de los Sistemas (Bertalanfy, 1951), Teoría de los Sistemas Socio Técnicos (Emery y Trist, 1953), Teoría Neoclásica de la Administración (Koontz y O'Donnell, Newman y Drucker, 1954), Escuela del Comportamiento (McGregor, 1957), Escuela del Desarrollo Organizacional (Bennis y Shein, 1962) y Teoría de las Contingencias (Woodward, Lawrence y Lorsch, 1972).<sup>7</sup>

Estos enfoques dieron origen a las diferentes escuelas entre las que destacan: la Escuela Clásica, la Escuela de la Ciencia del Comportamiento y la Escuela de la Ciencia Administrativa. Ellas fundamentaron sus estudios básicamente en el comportamiento de la organización, el comportamiento humano y la investigación de operaciones, brindando aportes importantes a la actividad de recursos humanos, pero también con limitaciones.

A pesar de las diferencias entre estos enfoques y las escuelas como exponentes, en todos se han dado puntos comunes, entre ellos: el tratamiento, explícito o no, de la organización como un

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw-Hill. México D.F, 1993

<sup>7</sup> de Miguel Guzmán, M. (2006) Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba, Pág. 12

sistema (Menguzzato y Renau, 1995 y García Vidal, 2006)<sup>8</sup> y la visión del factor humano como elemento determinante en el logro de los objetivos de la administración, lo cual ha llevado a una evolución positiva de la gestión de los recursos humanos.

Los actuales enfoques tienen una visión más general y moderna de la función social, la gestión de personal va encaminada a desarrollar a los individuos en función del cambio, para que el avance de la empresa sea dinámico y transformador, buscando modificación y desarrollo en el proceso organizacional.

### **Definición de la GRH**

La GRH tienen una gran influencia sobre el rendimiento individual, y por tanto, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, el término surge debido a la evolución del concepto de administración de los recursos humanos, enmarcada en el decenio de los años 1990. Este término, es empleado fundamentalmente por empresas que están intentando integrar las tradiciones con la práctica y conseguir que la función de relaciones laborales sensibilice a los empleados y la sociedad con las necesidades de la empresa.

Becker (2002)<sup>9</sup>, plantea, “La inversión en talento como valor de futuro”, define recursos humanos como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.

Besseyre, (1990) (citado por Vidal 2007)<sup>10</sup> señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

1) Dirección de administración de personal: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la legislación. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.

2) Dirección de las relaciones sociales o industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.

---

<sup>8</sup> Citados por de Miguel, Pág. 12

<sup>9</sup> Becker (2002). La inversión en talento como valor de futuro-Rev. Capital Humano No 153 Pág. 26

<sup>10</sup> Vidal Gutiérrez, H. (2007) Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del Hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba

3) Dirección de relaciones humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.

4) Dirección de personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.

5) Dirección del desarrollo social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa. La formación y participación son prácticas claves, pero siguen siendo especialmente reactivas.

6) Dirección de recursos humanos: tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar, en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa, la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica.

Según Agüero (2004) los objetivos en los que la administración de los recursos humanos debe de apoyarse son:

- **Objetivos sociales:** es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar medidas restrictivas que pudieran darse con respecto a determinadas legislaciones.
- **Objetivos organizacionales:** la administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones coinciden en la práctica.
- **Objetivos funcionales:** se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en ineficiencia de recursos.

- **Objetivos personales:** todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de Recursos Humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el trabajador se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá, y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto, o inclusive aumenta la tasa de rotación.<sup>11</sup>

### **1.3. Organización del trabajo**

La actividad de organización del trabajo se ha convertido actualmente en una necesidad de desarrollo para las organizaciones, debido a que es la base que sustenta el incremento de la productividad. La organización nació de la necesidad humana de cooperar, debido a que los hombres se han visto obligados a colaborar entre sí para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La historia enseña que todo transcurría con normalidad cuando la realidad empresarial y la realidad social empiezan a enviar mensajes de cambio a gran velocidad. Se empiezan a descubrir nuevas formas de concebir la empresa que sean capaces de responder a las demandas de la sociedad real: nuevos tipos de contratación (trabajo temporal, a tiempo parcial, y otros) y nuevas formas, modelos y esquemas que se oponen radicalmente a las máximas sagradas del modelo tradicional, por lo que se hace necesario descubrir nuevos y audaces enfoques que satisfagan a las necesidades del negocio y a las aspiraciones de las personas.

Un exponente de la organización del trabajo fue el sistema de producción taylorista, en el que se diseña en torno a conceptos tales como tarea, especialización y control.

La organización del trabajo en las entidades laborales integra a los recursos humanos 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,

---

<sup>11</sup> Agüero, C. (2004). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en la Empresa Cárnica de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas

asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.<sup>12</sup>

Varios han sido los autores que han definido la organización del trabajo, entre los que se encuentran:

- Marsán Castellanos (1987), cuando plantea: “...aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permite relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborables, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de la persona, y a la conservación permanente del trabajo en la primera necesidad vital”.<sup>13</sup>
- Nieves Julbe (2008) expresa: “la organización del trabajo es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas y a nivel de la economía nacional.”<sup>14</sup>
- Almaguer Zucarino (2009): La organización del trabajo es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral.<sup>15</sup>

La organización del trabajo tiene como objetivo general de estudio la conjugación más racional de la técnica y los hombres en el proceso único de producción, siendo su tarea fundamental la revelación y utilización de las mejores formas y métodos de aplicación del trabajo vivo en el

---

<sup>12</sup> Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26 del 2006. Reglamento General sobre la Organización del Trabajo

<sup>13</sup> Marsán Castellanos y otros (1987) la organización del trabajo. Tomo I. Editorial IPSJAE

<sup>14</sup> Nieves Julbe, Any Flor (2008) La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

<sup>15</sup> Almaguer Zucarino, Sadier (2009) Estudio de Organización del Trabajo en las Áreas de Paisajismo del Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya Holguín. Cuba

proceso de producción para alcanzar las condiciones óptimas de unión de las fuerzas físicas y espirituales del hombre con los medios de producción.

Los procedimientos para llevar a efecto la organización del trabajo, abarcan una amplia gama de técnicas que tienen condicionada su práctica por el desarrollo económico – social alcanzado por las empresas y, a su vez, son avaladas por concepciones de clase que definen los objetivos esenciales de su proyección.

La organización del trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo.

Actualmente la sociedad cubana busca el empleo racional y óptimo de su capital humano, por lo que la gestión de los recursos humanos debe estar sustentada en la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, seguridad y salud, junto a las exigencias ergonómicas y la organización del servicio o la producción y además dirigida al aumento de la productividad y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo.

Es por ello que en la actualidad se hace necesario e imprescindible el fortalecimiento de la organización del trabajo mediante el estudio y análisis sistemático y la introducción continúa de medidas para su perfeccionamiento, como factores claves para el incremento sostenido de la eficiencia y la productividad del trabajo, el logro de una mayor calidad en la producción o el servicio prestado, mayores niveles de seguridad y salud en el trabajo, y de satisfacción laboral en general.

La organización del trabajo, para nuestra sociedad, debe implicar realmente una relación distinta entre los trabajadores; de carácter y contenido de trabajo que rompa con el marco conceptual y los principios tradicionales establecidos, y permita alcanzar no sólo niveles superiores de calidad, eficiencia, competitividad de la empresa, sino también desarrollo integral de las personas.

#### **1.4. Reordenamiento laboral**

En el crecimiento constante de la cantidad y calidad de los servicios juega un papel decisivo la organización del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales en el proceso productivo y de servicio. A esto se le denomina actualmente reordenamiento laboral.

El proceso de reordenamiento laboral, es considerado por especialistas económicos y de otras áreas como uno de los más importantes procesos desarrollados en el país después del triunfo revolucionario, es parte del plan de medidas que ha venido tomando el país debido a la necesidad de actualizar el modelo económico cubano, es decir, encontrar una nueva forma de incentivar la economía nacional.

Este proceso representa un gran reto para el país, teniendo en cuenta las circunstancias actuales en las que este se desarrolla. Las bases de este proceso emergen de la necesidad de elevar la productividad de los diferentes sectores de la economía nacional, a partir del estudio y análisis del por qué de las pérdidas económicas en el país y el incremento indiscriminado de importaciones de productos, muchos de ellos históricamente producidos en la nación. Otro aspecto que atenta contra la productividad efectiva es el incremento de la indisciplina laboral y el desinterés por el trabajo, así como la enorme inflación de plantillas en los centros laborales, por mantener bajos índices de desempleo y ubicar la gran cantidad de graduados de universidad y escuelas politécnicas.

Para realizar el proceso de reordenamiento lo más transparente posible y demostrar la idoneidad de cada trabajador, se conforma una comisión de expertos, que incluye el sindicato, la administración, y el resto de los factores y trabajadores del centro. Esta comisión es la encargada de tomar la decisión más acertada en cada caso particular, pues se encuentra en juego el rumbo que tomarán las vidas de más de un millón de familias cubanas.

Este proceso favorecerá la incorporación al empleo de personas capacitadas y formadas profesionalmente en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades. Las personas que queden libres en las entidades pueden acceder al trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.

Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el turismo, en el que la idoneidad demostrada de cada uno de sus trabajadores es un principio insoslayable del sector turístico, para que este proceso contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas y a su vez estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado.

Acometer a corto plazo un proceso de reordenamiento organizativo y de reestructuración de la organización del trabajo en la actividad turística que permita la eliminación del sobredimensionamiento de estructuras y plantillas, así como las transformaciones técnico-productivas y gerenciales requeridas, es uno de los objetivos fundamentales del Hotel Brisas Guardalavaca.

En el Hotel Brisas Guardalavaca es necesario elevar los niveles de productividad; y hacer un uso óptimo de la fuerza de trabajo, para contribuir con la economía nacional y elevar los índices de efectividad y eficiencia. El estudio de organización del trabajo permite hacer un análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, ajustar el número de trabajadores a los niveles de eficiencia requeridos por la entidad, elevando sustancialmente la cantidad y calidad de los servicios, de manera que satisfaga las exigencias de los clientes y trabajadores.

### **1.5. Jornada laboral. Concepto y aprovechamiento**

La organización del trabajo, tienen como objetivo económico fundamental, obtener el máximo de producción, en una unidad de tiempo, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física y mental.

La jornada laboral (JL) es el tiempo que de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer todo trabajador en su centro de trabajo, entiéndase por centro de trabajo a estos efectos, las áreas laborales que componen la empresa o unidad administrativa a cuya plantilla pertenece el trabajador, u otras áreas a las cuales sea remitido en función del trabajo.<sup>16</sup> El estudio de la jornada laboral debe permitir:

- El estudio del estado de la organización de trabajo y utilización del tipo de trabajo que permitan localizar las pérdidas de tiempo y las causas que lo originan

---

<sup>16</sup> Orlov, P. (1985) Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo I. Unidad de producción N. 3 del EIMAV, Empresa de Producción y Servicio del Ministerio de Educación Superior. Mayo 1985. Cuba



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

El estudio de la jornada laboral tiene gran importancia, pues permite realizar un análisis de cómo la fuerza de trabajo utiliza el tiempo durante el proceso productivo o de servicio, y de esta forma poder determinar si existen pérdidas de tiempo y sus causas, para luego tomar las medidas necesarias que eliminen las mismas, lográndose un mayor aprovechamiento de la jornada laboral y un aumento del rendimiento de los recursos humanos.

El aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) se puede definir como un indicador que muestra en que medida el hombre o conjunto de hombres invierte su tiempo de manera productiva para lograr objetivos propuestos por la entidad. Para el cálculo del AJL se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos entre las cuales se pueden nombrar: la fotografía individual detallada, el muestreo por observaciones instantáneas y el software profesional MedTrab.

### **Estructura de la jornada laboral**

La jornada laboral está estructurada con los distintos tipos de tiempos en que pueden agruparse todas las acciones que los trabajadores realizan atendiendo a las incidencias que tienen en los resultados de trabajo, a esas agrupaciones se les denomina tiempos componentes de la jornada laboral, los cuales pueden tener una mayor o menor subdivisión en dependencia del grado de desarrollo alcanzado por la organización del trabajo, los mismos se desglosan y dividen de la manera siguiente:

**Tiempo de trabajo (TT):** es el tiempo durante el cual el trabajador realiza las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo encomendado, tiempo que se emplea en transformar los objetos de trabajo y crear las condiciones necesarias para ello. Tiene dos componentes:

1. Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR): es el que el trabajador emplea en la preparación y cumplimiento directo y aseguramiento necesario de la tarea de producción o

servicio que se ejecuta en el puesto de acuerdo con las características del proceso de trabajo y de su clasificación. Tiene 3 componentes fundamentales:

- a) Tiempo preparativo conclusivo (TPC): es el tiempo que el trabajador (o grupo de trabajadores) utiliza para preparar la tarea a cumplir y las acciones relacionadas con su terminación. Tiene lugar solo antes y después de la misma por lo que su magnitud está en dependencia de las características del mismo, hay ocasiones que puede repetirse varias veces en el transcurso de la jornada laboral
  - b) Tiempo operativo (TO): es el utilizado por uno o varios trabajadores para cambiar o contribuir al cambio de la forma, dimensiones, propiedades y disposición en el espacio de un objeto de trabajo y en el cumplimiento de acciones auxiliares indispensables para realizar dichos cambios
  - c) Tiempo de servicio (TS): es el tiempo que necesita el trabajador para la atención y mantenimiento del orden y limpieza en su puesto de trabajo que garantice que su trabajo sea productivo.
2. Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR): es el tiempo que el trabajador invierte en tareas no previstas en su contenido de trabajo y se debe fundamentalmente a deficiencias de la tecnología, deficiencias en la organización del trabajo y deficiencias del ejecutor.

**Tiempo de interrupciones (TI):** es el tiempo que el trabajador no participa en el proceso productivo o de servicio y tiene dos componentes fundamentales:

1. Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR): es el tiempo que el trabajador no labora por razones previstas e inherentes al propio proceso y tiene dos componentes fundamentales:
  - a) Tiempo de interrupciones reglamentados por causas técnico - organizativas (TIRTO): es el tiempo de interrupciones iliquidables determinado por la tecnología y la organización del proceso
  - b) Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP): es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador a fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo.
2. Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR): es el tiempo que el trabajador no labora por alternativas del proceso normal de trabajo y tiene cuatro componentes fundamentales:

- a) Tiempo de interrupciones técnico - organizativas (TITO): es el tiempo que el trabajador no labora por causas que no dependen de él y están dadas por las deficiencias técnicas y (u) organizativas del proceso
- b) Tiempo de interrupciones determinado por la disciplina y organización (TIDO): es el tiempo que no labora por violación de la disciplina
- c) Tiempo de interrupciones casuales (TIC): es el tiempo que el trabajador no trabaja por causas totalmente ocasionales (paros por causas climatológicas, falta de energía eléctrica que no dependen del centro de trabajo, entre otros)
- d) Tiempo de interrupciones por otras causas (TIOC): no se labora por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción.

## **1.6. Técnicas e instrumentos empleados**

En este epígrafe se comentan las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección de los datos necesarios para la realización de este trabajo.

### **1. Fotografía individual detallada**

La fotografía se aplica preferentemente cuando se trata de tareas no repetitivas, aunque por sus características es una técnica ampliamente utilizada. Consiste en efectuar la observación al trabajador seleccionado, de forma directa y continua, situándose el normador en una posición conveniente de manera que no interfiera al trabajador en la ejecución de sus labores y al mismo tiempo le sea posible ver sin dificultad lo que hace, para ir efectuando una descripción detallada de todo lo que ocurre dentro de la JL y medir todo gasto de tiempo utilizando un reloj, registrándolo todo en un modelo convenientemente habilitado para ello. Sus objetivos son:

- Determinar la existencia y magnitud de los tiempos variables y los tiempos constantes
- Detectar los tiempos no normables y las causas que los provocan, con el fin de proyectar medidas técnico - organizativas para su eliminación
- Determinar el volumen de producción
- Cálculo de normas
- Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral.

## 2. Muestreo por observaciones instantáneas (MOI)

El muestreo por observaciones instantáneas permite realizar estudios de AJL y normación del trabajo. Está basado en la teoría de las probabilidades y se utiliza fundamentalmente para estudiar el aprovechamiento del tiempo de trabajo a gran cantidad de trabajadores y normas de servicio. Consiste en efectuar las observaciones directas a los trabajadores de forma aleatoria y discontinua a través de recorridos, los cuales tienen puntos de detención previamente determinados desde los cuales se efectúa recorridos visuales a varios de los trabajadores abarcados, sin tomar los tiempo, sino solo registrando en que tipo de clasificación de tiempo de la estructura de la jornada laboral se encuentra al instante de ser observado. Cuando se realizan las observaciones se revelan las pérdidas directas y los gastos irracionales de tiempo. Se debe resaltar que el MOI preferentemente debe utilizarse cuando se trata de estudiar el AJL de un grupo considerable de trabajadores Sus objetivos son:

- Estudio del AJL de un grupo de trabajadores
- Descubrir las pérdidas de tiempo y sus causas.

## 3. Entrevista

Es el instrumento de mayor utilización (en cuanto a la recopilación de información); a través de ella se produce una comunicación directa con el sujeto portador de la información. Mediante su realización es posible obtener información de forma amplia y abierta. Su composición usualmente se caracteriza con ciertos rasgos fundamentales como son:

- Su duración debe ser lo más breve posible
- De ser posible no debe causar molestias al entrevistado
- La selección de las preguntas a efectuar debe facilitar el registro de todos los hechos relevantes.

Para el logro de lo previamente mencionado se diseña un grupo de preguntas con el fin de formularlas con mayor frecuencia.

## 4. Diagrama de recorrido

Es un plano a determinada escala que incluye las instalaciones o puestos de trabajo sobre el cual se trazan los desplazamientos de los objetos de trabajo que se efectúan entre los diferentes

puestos o áreas de trabajo, utilizando los símbolos del diagrama del proceso para expresar las actividades que se efectúan en los diferentes puntos de parada. Estos dos últimos diagramas pueden ser utilizados para reflejar los desplazamientos de los obreros, el equipo y la maquinaria.

## 5. Diagrama en planta

Se usa en el estudio de puesto de trabajo estacionario, en aquellos puestos que por sus características comprende un grupo más o menos amplio de equipos o dispositivos, que necesitan tener una adecuada distribución en el espacio. Muestra la disposición en el espacio de la organización del equipamiento tecnológico y técnico-organizativo. Es un diagrama a escala, donde todo el equipamiento debe situarse a escala y exactamente en la posición que ocupa en el puesto, debe reflejarse la posición del obrero y si éste se desplaza en el área, debe indicarse su recorrido.

## 6. Software profesional MedTrab

MedTrab es un software que se utiliza para procesar los datos de las técnicas de estudio de tiempos para la normación del trabajo mediante cálculos estadísticos. Está elaborado utilizando la herramienta de programación Delphi con lenguaje de programación Pascal. Esta es la versión 2.0 y presenta la siguiente estructura:

- Formulario principal
- Formulario de la técnica de la fotografía
- Formulario de la técnica del muestreo por observaciones instantáneas
- Formulario de la técnica del cronometraje
- Formulario de resultados
- Formulario del informe.

Fue elaborado por estudiantes de 5to año de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya.

Con MedTrab se puede procesar los datos de las técnicas de la fotografía, el muestreo por observaciones instantáneas, el cronometraje y sus combinaciones, con una fiabilidad en los cálculos requeridos en el procesamiento de datos, una disminución del tiempo de procesamiento

y un aumento del tiempo analítico. Brinda además la posibilidad de hacer una evaluación económica del estudio realizado, determina la tasa salarial a partir de la norma calculada, guarda los datos y resultados y elabora un informe en página web con los resultados obtenidos.

### **1.7. Metodología para los estudios de organización del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR**

Este epígrafe ha sido elaborado tomando como base la Resolución 26/06 emitida por el MTSS y la guía metodológica para los estudios del trabajo elaborada por la cátedra de estudios del trabajo del IPEL Julián Grimau. Se adecua partiendo de la elaboración de un dossier donde se contemplan los métodos y técnicas que son apropiadas para el estudio de los procesos y procedimientos propios en los procesos claves de las entidades subordinadas del MINTUR.

#### **Etapas para la realización del estudio del trabajo en el área seleccionada**

##### **I. Etapa organizativa**

La presente etapa recoge, de manera general, los datos específicos de la instalación estudiada para una mejor visualización y comprensión.

##### **I.I. Caracterización de la entidad**

En esta etapa se debe de:

- a) Conocer del hotel, la misión y los objetivos de la entidad y del área donde se desarrolle el estudio del trabajo
- b) Hacer una caracterización de la instalación: emplazamiento del hotel (playa o ciudad), instalaciones, categoría del hotel, capacidad, ofertas, tipo de cliente, cantidad de trabajadores, indicadores de trabajo y salario.

##### **I.II. Reunión del órgano de dirección**

Tiene como fin determinar los objetivos fundamentales de la organización del trabajo, apoyados en los objetivos estratégicos elaborado por la entidad para dar cumplimiento a la misión de la organización. Deben tener participación las organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, CTC).

##### **I.III. Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio**

Se da a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los trabajadores, comprometiéndolos con la actividad. Pueden agregarse o

modificarse los objetivos proyectados anteriormente. Esta asamblea se puede hacer por área o con todos los trabajadores de la organización dependiendo de las características de la entidad.

#### **I.IV. Formación de grupos y preparación del personal**

Se deben formar los grupos de apoyo y (o) comité técnico interno de estudio del trabajo, con compañeros que posean las condiciones mínimas imprescindibles: que tengan experiencia y conozcan la actividad que se realiza en el área y al menos uno del grupo debe tener conocimiento de las técnicas de registro y de análisis aplicable a la organización del trabajo, graduado de Ingeniería Industrial y (o) técnico en economía del trabajo.

Deben prepararse los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio en la entidad. Para esto se habilitarán cursos de estudios del trabajo en la escuela de FORMATUR del organismo.

### **II. Etapa de inicio de la realización de los estudios del trabajo en el área seleccionada**

La etapa a continuación es la encargada de recoger los datos referentes para garantizar el involucramiento de la parte organizativa así como su compromiso con el estudio a realizar.

#### **II.I. Estrategia sobre los estudios del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR**

Para instrumentar la aplicación de la Resolución 26/2006 del MTSS, las entidades deben elaborar la estrategia sobre los estudios del trabajo a partir de la confeccionada por el MINTUR, para su adecuación es necesario tener en cuenta los elementos siguientes: política a seguir sobre los estudios, características de la situación actual en cuanto a este tema, misión y visión sobre los estudios a realizar, resumen de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Matriz DAFO), prioridades e indicadores de medidas.

Seguidamente se realizará el plan anual de cada entidad, teniendo en cuenta el programa de ejecución y el diagnóstico en correspondencia a la estrategia elaborada anteriormente.

#### **II.II. Elaboración del plan anual**

El plan anual de la entidad se debe elaborar a partir del confeccionado por el MINTUR, esta se realizará todos los años, debido al cumplimiento de la legislación vigente y de los estudios del trabajo a realizar, priorizando el área y (o) procesos claves.

**Programa de ejecución de los estudios:** este es un resumen y (o) cronograma de ejecución de las tareas y (o) acciones a cumplir en el período, analizando el área seleccionada, la fecha de cumplimiento del estudio y el responsable de cada una de las acciones.

**Elaboración del diagnóstico:** este tiene fundamental importancia pues se debe recoger el estado del área para conocer los problemas que existen, las inquietudes de los trabajadores del área y sus ideas sobre las soluciones. Los aspectos que pudieran ser valorados mediante una tormenta de ideas y deben ir clasificando por cada uno de los elementos que influyen en una organización del trabajo eficiente. Esta agrupación puede hacerse teniendo en cuenta las siguientes divisiones:

- Relacionados con la tecnología y las funciones de los diferentes cargos
- Relacionados con la organización de los medios que se usan en el puesto
- Los que tienen que ver con los métodos o procedimientos para desarrollar el trabajo
- Los relacionados con las condiciones de trabajo
- Los que se relacionan con la disciplina laboral, tecnológica y productiva
- Relacionados con las normas de trabajo, contenidos de trabajo y requisitos de calificación
- Los relacionados con la eficacia de los sistemas de estimulación
- Relacionados con la motivación e interés de los trabajadores por la actividad que realizan y la correspondencia con el interés social.

**Indicadores estadísticos generales de la entidad y del área seleccionada:** para el análisis del estado de la organización del trabajo los indicadores estadísticos se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Trayectoria pasada (que pudiera ser el cumplimiento real y planificado de períodos anteriores)
- Situación actual (los resultados reales que se están obteniendo enmarcados en un determinado período)
- Potencialidades perspectivas (que pudieran ser los indicadores planificados a alcanzar en un determinado plazo).



Algunos de los indicadores generales más importantes que pudieran usarse son:

- Nivel de actividad
- Productividad del trabajo
- Valor agregado bruto (VAB)
- Fondo de salario
- Gasto de salario por peso de VAB
- Ingresos monetarios
- Nivel de utilidades
- Salario medio
- Cantidad de trabajo invertido
- Promedio de trabajadores
- Tasa de fluctuación
- Utilización del fondo de tiempo

Algunos de los indicadores estadísticos en el área seleccionada a estudiar, que pueden ser utilizados son:

- Promedio de trabajadores
- Ingreso/Promedio de trabajadores
- Utilización del fondo de tiempo (régimen de trabajo y descanso y AJL)
- Ingresos monetarios
- Salario medio
- Niveles de utilidades
- Índice de ausencias, ausentismo, entre otros

Con los resultados del diagnóstico se obtienen tres aspectos sobre los asuntos estudiados:

- La opinión de los trabajadores
- Lo que estadísticamente se recoge
- Que ha ocurrido y lo que está ocurriendo.

Con todo ello se elaboran conclusiones sobre el estado de la organización del trabajo y se realizarán recomendaciones que se emplearán en el trabajo final.

### **III.I. Aplicación de la metodología de procesos para el estudio en el área seleccionada**

Se trata del estudio de los procesos y métodos de trabajo actuales y propuestos para a partir de éstos y de los resultados del diagnóstico general proceder a la solución de los problemas existentes en el área y a la propuesta de mejores métodos de trabajo.

### **III.II. Análisis del problema**

Recopilación de toda la información concerniente a los procesos y a los métodos actuales y propuestos de trabajo mediante las técnicas de registro y de examen crítico:

- Diagramar el proceso de trabajo actual del área y puesto apoyándose en la metodología propuesta

- Descripción del procedimiento actual
- Especificaciones, restricciones o limitaciones
- Establecer criterios e indicadores para comparar alternativas de solución.

Métodos y técnicas de registro: mapas de procesos, diagramas de flujo y diagramas de recorrido.

Los diagramas de análisis de procesos pueden ser utilizados para estudiar los flujos que ocurren en una empresa de servicio tales como: el cliente durante el proceso servicio, trabajador en el proceso, el material, el flujo informativo y el flujo financiero.

En el análisis de los métodos se diferencian:

1. Gráficos que indican sucesión de hechos en el orden que ocurren: mapas de procesos y diagramas de flujo
2. Diagrama que indica movimiento: diagrama de recorrido
3. Gráfico con escala de espacio o de tiempo: diagrama en planta.

### **III.III. Búsqueda de soluciones**

En esta etapa se deben diseñar y desarrollar las soluciones posibles.

En la fase de diseño debe enfatizarse la interrelación del estudio de métodos con el elemento organización y servicio al puesto de trabajo, ya que según sean las circunstancias, puede ocurrir con frecuencia que un elemento prime y determine sobre el otro; unas veces las características del método de trabajo determinarán sobre la organización del puesto de trabajo y otras veces ocurrirá lo inverso. Además de todas las técnicas de descripción y análisis vistas en los pasos anteriores se pueden emplear la experiencia, el examen crítico y las listas de comprobación.

La fase de diseño de métodos de trabajo consta de dos pasos:

1. Análisis y proyección: esta fase tiene por objetivo fundamental el perfeccionamiento del método de avanzada, mediante la aplicación de los principios de la organización del trabajo
2. Evaluación de las alternativas de solución: en el período de proyección pueden surgir una o más alternativas. En primer lugar, es necesario definir cuál de ellas es más eficiente y una vez decidido esto, se requiere una comparación con el método existente.

Por otra parte, el diseñador no es generalmente quien toma las decisiones y deberá convencer a los responsabilizados con estas decisiones, de las ventajas y desventajas de sus proposiciones.

Para dar respuesta a los problemas planteados se utiliza la evaluación mediante un grupo de criterios e índices, tales como: solución que dé mayor ahorro de trabajo vivo o solución que dé mayor producción.

Evaluación de alternativas cuantitativa y cualitativamente de todas las posibles soluciones. Se debe valorar entre otras: tiempo de ejecución, predicción de la fatiga, predicción del esfuerzo, predicción del consumo de energías, predicción de la monotonía, predicción de la satisfacción e indicadores económicos.

#### **III.IV. Evaluación del plan de medidas**

Factibilidad de aplicación: por lo general se debió haber buscado más de una solución a cada problema y ellas deben evaluarse para argumentar su factibilidad desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. En esta evaluación debe tomarse como guía la visión y objetivos proyectados a alcanzar por la organización. La elaboración de esta proyección se realizará en tiempo, responsable, medios necesarios (financiero, materiales, humano), formas de control y flexibilidad.

#### **III.V. Implantación experimental**

Concluido el estudio completo del trabajo y obtenido un método mejor, suele ser necesario ir a su implantación experimental para comprobar, en pequeña escala, los resultados esperados y hacer los ajustes correspondientes antes de proceder a su aplicación masiva.

En esta etapa es de suma importancia la formación y readaptación de los operarios que tomarán parte en ella y la creación de las condiciones necesarias para llevarlas a cabo. El diseñador deberá seguir muy de cerca toda esta etapa anotando todos los resultados y analizarlos con espíritu crítico.

#### **III.VI. La preparación para la implantación masiva**

Con antelación a la generalización del nuevo método de trabajo es necesario preparar su implantación, realizándose los ajustes surgidos como consecuencia de la implantación experimental. El nuevo método, listo ya para ser aplicado, requerirá de un arduo trabajo preparatorio, que deberá recogerse en un plan que contemple entre otros los puntos siguientes:

Preparación de las personas que entrenarán a los ejecutores utilizando el medio más idóneo para su capacitación. Resulta conveniente que al seleccionar estos compañeros se escojan trabajadores experimentados de entre los que emplean métodos y procedimientos avanzados. Participación en el proyecto tipo para profesiones masivas en lo que concierne a los métodos de trabajo. Los datos a suministrar serán los que aparecen en normalización una vez que se han hecho los ajustes.

Definición y preparación de los medios técnicos que se van a utilizar en la preparación de los que entrenarán a los ejecutores. En caso de profesiones masivas, se justifica el uso de películas y equipos de grabación de video. Si se trata de procedimientos de racionalización a nivel de fábrica, en profesiones que no son tan masivas, o de partes específicas de un proceso de trabajo, es más conveniente el empleo de otros medios técnicos más económicos, tales como: diagramas, fotografías detalladas, entre otros.

Debe destacarse que esta etapa, que pudiera parecer rutinaria, es de una importancia decisiva en el logro de los objetivos propuestos; los métodos de trabajo diseñados pueden ser muy eficientes, pero si no se prepara debidamente y con todo rigor su implantación, los resultados prácticos serán limitados, con el consiguiente perjuicio en la productividad del trabajo.

### **III.VII. Seguimiento y control de los estudios**

Esta etapa reviste una importancia vital ya que con ella se logra la sistematicidad y desarrollo de todo el estudio realizado. Deben proyectarse los mecanismos de control y evaluación y realizar los ajustes necesarios en cada caso. Todo el proceso está en constante cambio y por tanto, las medidas tienen que ir en correspondencia con esos cambios.

A su vez cada entidad confeccionará un comité técnico interno de estudios del trabajo para consolidar más el trabajo en equipo de los especialistas, logrando así la elaboración y entrega del plan anual (diagnóstico y el programa de ejecución de los estudios a realizar en el área seleccionada) y los modelos de control confeccionados por el organismo, permitiendo que se realice un seguimiento trimestral del mismo.

## **CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA POR EL MINTUR PARA LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA EN ÁREAS CLAVES DEL PROCESO DE A&B**

Adquiriendo como base la metodología previamente descrita, se procede a continuación a la aplicación de la misma para realizar los estudios del trabajo en las áreas claves del proceso de A&B, seleccionando para este estudio el área de cocina perteneciente al Hotel Brisas Guardalavaca.

La intención de este capítulo es recoger los resultados de las etapas de la metodología una vez aplicada en la mencionada entidad. Para la aplicación de la metodología se tomaron en consideración el conjunto de resoluciones emitidas para el desarrollo del proceso de reordenamiento en el MINTUR.

### **2.1. Etapa organizativa**

Esta etapa recoge, de manera general, los datos específicos de la instalación para una mejor comprensión.

#### **2.1.1. Caracterización del Hotel Brisas Guardalavaca**

Hotel ubicado en el polo turístico de Guardalavaca, Holguín. Con categoría cuatro estrellas, capacidad de 437 habitaciones y con una oferta de servicios todo incluido que comprende:

Servicios de alojamiento: el complejo cuenta con 437 habitaciones. El hotel posee 2 junior suites y la villa tiene 80 minisuits, dos de ellas con jacuzzi. Del total, 172 son vista al mar y 256 vista al jardín.

Oferta la venta de alojamiento directo en carpeta para lo cual se cuenta con dos áreas, una en la villa y la otra en el hotel, las cuales se encargan también de la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (check in) hasta la salida (check out). Entre los servicios se pueden mencionar: servicios de check out late, servicios telefónicos, de fax – correo electrónico, de internet, de cambio de moneda, venta de servicios de mini – bares, de caja de seguridad, de fotocopias e impresión de documentos, servicios de peluquería, belleza y masaje, renta de equipos y accesorios complementarios a la actividad

fundamental, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial) y limpieza de calzado.

Servicios gastronómicos: están integrados por restaurantes y bares los cuales se mencionan a continuación:

### **Restaurantes**

- Restaurante buffet La Turquesa

Brinda servicio de desayuno, almuerzo y comida y los huéspedes disponen de 216 plazas. La oferta de alimentos varía por días, según menús cíclicos que se corresponden con noches temáticas como: Noche Cubana, Noche Romana, Noche Habanera, Noche de Carnaval, Noche Caribeña, Noche Vegetariana, Noche Romántica, Noche Mexicana, Barbecue (BBQ) y Noche Oriental, donde los platos principales de cada cena se concierten con el concepto que ésta identifica. La oferta del desayuno y almuerzo varía de un día a otro, se trabaja en el diseño de días temáticos donde el menú del desayuno y almuerzo esté relacionado con el tema preferido, como el Día Cubano que se realiza todos los martes donde se incluye el Cóctel del Gerente y un BBQ ambientado por el grupo de animación donde se baila y escucha música cubana, además de bailes típicos. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante buffet El Zaguán

Brinda servicio de desayuno, almuerzo y comida y los comensales disponen de 194 plazas. Los clientes tienen la dicha de que los alimentos se cocinan y (o) preparan frente a ellos ya que intervienen de forma activa en su preparación. La oferta de alimentos varía por días temáticos entre los que se encuentran: Gran Mercado (con flambeé de pescado, carne y banana), Noche Romántica, Barbecue Caribeño (cena al aire libre con carnes elaboradas al carbón), Noche Vegetariana, cuya frecuencia depende del programa de actividades. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante especializado La Trattoria

De categoría cuatro tenedores para no fumadores; cuenta con 72 plazas y una capacidad máxima de 100 clientes, oferta exclusivamente servicio de cena a la carta donde prevalecen platos de la

cocina italiana (fundamentalmente pastas), este restaurante se acoge a la gran popularidad que a nivel internacional tiene la comida. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante especializado El Patio de los Artistas

De categoría cuatro tenedores. Es un restaurante con una capacidad máxima de 110 comensales en horario de desayuno, almuerzo y cena, todo a la carta. Tiene un concepto diferente al incorporar como un elemento distintivo (sólo en las cenas) la animación por parte de artistas (magos, cantantes, instrumentistas, entre otros) y la vista que se observa desde allí (frente al mar). La mayoría de los platos en la cena están confeccionados a base de mariscos. Oferta servicios de banquetes.

- Restaurante especializado El Guayabero

Es un restaurante que cuenta con 72 plazas y una capacidad máxima de 100 comensales. No se encuentra categorizado, pues su abertura fue reciente. Brinda servicio de desayuno, almuerzo y cena, todo a la carta, donde prevalecen platos de la cocina cubana.

## **Bares**

- Café Lobby-Bar El Tejado

Bar de primera clase con bebidas y coctelería nacional e internacional de reconocidas marcas.

- Acuabar

Bar con un área a la piscina y otra al área seca, presta servicios de bebidas y coctelería preferentemente nacional y refrescante.

- Bar-parrillada Compay

Bar y parrilla donde se ofertan bebidas (nacionales e internacionales) y alimentos ligeros. Luego de una remodelación capital, se amplió la capacidad disponible hasta 150 plazas. Según lo proyectado se mantiene el servicio de bar las 24 horas. Por ser el área central del hotel, siempre se concentran gran cantidad de clientes.

- Bar Capuccino

Este bar presta los servicios de bar al restaurante La Trattoria. Bar especializado en café, ofrece bebidas incluidas igual que el resto, se pueden encontrar whisky, licores y cremas de reconocidas marcas, además se venden tragos de bebidas exclusivas (licores y rones extraclase).

- Bar Disco

Bar que oferta bebidas y coctelería nacional e internacional.

- Bar Tinaja

Reconocido por su variedad de cerveza, aunque también oferta otras bebidas y coctelería nacional e internacional.

- Acuabar La Tinaja

Bar con área a la piscina, presta servicios de bebidas y coctelería preferentemente nacional y refrescante.

- Bar El Patio

Bar de primera clase con bebidas y coctelería nacional e internacional donde se pueden encontrar whiskys, licores y cremas de reconocidas marcas, también presta los servicios de bar al restaurante del mismo nombre.

La venta de cigarros se centraliza en el Lobby Bar, Bar Disco, Bar-parrillada y Acuabar La Tinaja. La venta de vinos se realiza en los cinco restaurantes a través del grupo de sommelier, con una oferta de más de 80 vinos. La venta de tabacos genuinamente cubanos se realiza principalmente en el restaurante El Patio a través del sommelier.

### **Otros servicios**

Comedor obrero para personas que operan o prestan servicios en o para la instalación, el cual cuenta con una capacidad para trescientos comensales en dos horas y media de servicio. Arrendamiento de forma temporal de áreas, locales y salones según demanda de clientes en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), entre los que se encuentran: acua fitness, ejercicios aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres (tenis de mesa y campo, basketball, tiro al blanco, bicicleta, football, hípica, kayak, catamarán, volleyball), juegos participativos y juegos de mesa (Club House), espectáculos nocturnos (comedias musicales, desfiles de modas), música en vivo y club de niños.



### Los tipos de cliente con que opera son:

El cupo de las habitaciones es garantizado principalmente por los turoperadores (TTOO) siguientes:

- Canadá: VATH, NALG, World of Vacations, Signature, TMR, Regent Holidays, Hola Sun
- Reino Unido: First Choice, Thomas Cook, The Holiday Place, JMC, Unijet, Kuoni Travel, Travel Coast
- Alemania: TUI, Oger Tours, LTU, Neckermann, Kreutzer, Alltours
- Suiza: Hotel Plan, Esco Reisen, Vögole Reisen, Kuoni
- Holanda: Holland International, Arke Reizen, Special Traffic, Evenement Reizen
- Francia: VATF
- Austria: Gulet Touristik
- Italia: HIT
- Argentina: Antillas, Turismo Cabal, Travel Club.

La **misión** del hotel consiste en ser el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista, con la **visión** de ser el líder mega todo incluido de la hotelería en el Caribe, distinguiéndose por la fantasía y la hospitalidad sin límites. Fantasía incluida con sabor cubano, se denota como el **lema** del hotel.

Entre los **valores compartidos** que más se destacan en el hotel se encuentran: profesionalidad, solidaridad, patriotismo, ética (moral revolucionaria), trabajo en equipo, creatividad, orientación hacia el cliente y disciplina.

El hotel cuenta con una planilla de 438 trabajadores, de los cuales 49 son cíclicos, 3 adiestrados, 19 contratos determinados y 367 fijos o indeterminados.

### Los objetivos de trabajo para el 2011 son:

- Captar directamente divisas frescas, con una posición competitiva en los mercados
- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, diversificando los mercados emisores a través de la elevación de la calidad de los servicios y logrando una adecuada relación calidad – precio

- Incrementar la competitividad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir de la elevación de la calidad y la mejora continua
- Preparación para la defensa y fortalecimiento del control interno.

### **Caracterización del área de cocina**

El departamento de cocina, es uno de los procesos claves en la actividad turística, debido a su directa relación con la satisfacción de cliente, por lo que el hotel Brisas Guardalavaca presta una atención especializada a la actividad a través de su Consejo de Dirección. La actividad del departamento está centrada en la elaboración de alimentos, que comprende desde la entrada del producto a la instalación, con sus controles de calidad, hasta que es consumido por el cliente.

El hotel cuenta con cinco cocinas entre las que se encuentran cocina central, cocina restaurante El Guayabero, cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas. El estudio se llevó a cabo en las tres últimas cocinas que se mencionaron.

El departamento de cocina organiza, controla y desarrolla los medios de trabajo, los materiales y los recursos humanos, para lograr mantener los estándares de un cuatro estrellas, además todo incluido, con una variada oferta que caracterice a cada uno de los restaurantes. Al mismo tiempo, asegura el funcionamiento ininterrumpido, eficaz y eficiente del proceso de elaboración de alimentos, garantizando el confort y la satisfacción del cliente a través de un servicio de esmerada calidad.

El departamento de cocina elabora su plantilla según el esquema de servicio de gastronomía, pues este determina las necesidades de personal para lograr la satisfacción del cliente. Este departamento está compuesto por 89 miembros, de los cuales hay 78 fijos y 11 cíclicos. Los cocineros rotan por todas las áreas de cocina al igual que por todos los puestos de estas.

Existe envejecimiento de la fuerza de trabajo pues el 37,08% de la plantilla total corresponde al grupo de 41 a 50 años. Se evidencia una desigualdad en la distribución por sexo, ya que, los hombres ocupan el 70,79% de la plantilla, debido a las condiciones físicas que requieren algunos cargos. En cuanto al nivel de escolaridad el mayor por ciento de los trabajadores son graduados de preuniversitarios, representando un 48,32%. Por categoría ocupacional el mayor por ciento corresponde a los obreros, con un 98,88 % de la plantilla. En cuanto al nivel de escolaridad la mayor parte de los trabajadores son graduados de preuniversitarios el cual representa un 48,32

%. Todo esto tiene sus ventajas y desventajas, en el caso del envejecimiento es bueno porque la fuerza de trabajo tiene experiencia pero al mismo tiempo es malo porque no les gusta recibir capacitación, que exista más hombres que mujeres es favorable porque la labor que efectúan exige de ciertas condiciones físicas que estas no pueden realizar, también es provechoso que la mayoría de los trabajadores sean obreros pues están directamente relacionados al servicio. (ANEXO 1)

### **2.1.2. Reunión del órgano de dirección**

El órgano de dirección quedó conformado por miembros del PCC, la UJC y la CTC, en representación de los trabajadores, además de todo el consejo de dirección. Se realizaron varias reuniones con el fin de determinar los problemas que afectan la organización del trabajo y acordar los objetivos del estudio de la organización del trabajo. Para la elaboración de estos se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos de la entidad y los proyectados por el MINTUR en cuanto a organización del trabajo y reordenamiento laboral.

### **2.1.3. Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio**

Se reunieron las áreas implicadas en el estudio, siendo en este caso las referentes a la cocina restaurante El Patio de los Artistas, cocina restaurante Trattoria y cocina restaurante Zaguán del Hotel Brisas Guardalavaca, para dar a conocer lo referente al estudio a realizar en las mismas, explicando la importancia de la participación consciente del colectivo para el logro de los resultados de la investigación y de esta forma comprometerlos con la actividad.

### **2.1.4. Formación del equipo multidisciplinario**

Se creó el equipo multidisciplinario para desarrollar el estudio y su posterior aplicación, quedando conformado de la manera siguiente:

1. Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial
2. Especialista en organización del trabajo y recursos laborales de la entidad
3. Comisión de expertos ya creada al efecto del reordenamiento
4. Chef de cocina (máxima autoridad en este departamento).

Al equipo multidisciplinario se le impartió cursos de capacitación sobre las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio de organización

del trabajo. Para esto se habilitaron cursos de estudios del trabajo en la escuela de FORMATUR del organismo, así como por personal del área de recursos humanos de la entidad.

## **2.2. Etapa de inicio de la realización de los estudios de trabajo en el área**

La etapa a continuación es la encargada de recoger los datos referentes para garantizar el involucramiento de la parte organizativa así como su compromiso con el estudio a realizar.

### **2.2.1. Estrategia sobre los estudios del trabajo en la entidad**

El país está atravesando por un proceso en el cual se hace necesario un reordenamiento de su fuerza de trabajo, en aras a elevar su eficacia y eficiencia, aspecto que toma mucha importancia en la esfera del turismo por el peso de esta rama en la economía, es por ello que la instalación Hotel Brisas Guardalavaca no es ajeno a estos procesos renovadores. Lo cual, unido al proceso gradual de aplicación de los estudios de organización del trabajo que viene desarrollándose desde el año 2007, ayudará indudablemente a preservar la correlación salario medio y productividad, integrando la aplicación de procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y (o) metodologías, con niveles adecuados de seguridad y salud, exigencias ergonómicas, eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores.

Teniendo en cuenta la política, misión y visión de los estudios de organización del trabajo, el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, los indicadores de medidas y la situación actual del hotel respecto a este tema, se desarrolló la estrategia sobre los estudios de organización del trabajo del Hotel Brisas Guardalavaca:

- Desarrollar y aplicar acciones, programas organizativos que garanticen la detección de problemas existentes, su análisis y solución, instrumentado por métodos de trabajo, para lograr perfeccionar los procesos de trabajo
- Lograr que los estudios de organización del trabajo constituyan la vía para el incremento del rendimiento de la fuerza de trabajo y la disminución del gasto de salario por peso
- El desarrollo y la aplicación del buen funcionamiento de los estudios de organización del trabajo es de máxima responsabilidad de la dirección, encaminada a maximizar el desempeño y la calidad de los procesos de trabajo de la entidad

- Garantizar que el área correspondiente a cocina conozca y aplique, según así lo requiera, el cronograma realizado al efecto, la política de los estudios de organización del trabajo y las resoluciones vigentes en cuanto a reordenamiento, con el fin de lograr un rediseño de la organización del trabajo.

### **2.2.2. Elaboración del plan anual**

El plan anual de la entidad se elaboró a partir del confeccionado por el MINTUR, teniendo en cuenta la estrategia trazada y los estudios del trabajo realizados anteriormente en la instalación.

#### **Programa de ejecución de los estudios**

Este es un cronograma de ejecución de las tareas y acciones a cumplir en el período, analizando el área de cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas. Este cronograma fue elaborado por la entidad y plantea que el director y subdirector de recursos humanos deben comunicar al consejo de dirección y a los trabajadores del área cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas, sobre los estudios de organización del trabajo. Después se procederán a la elaboración del plan anual y a la aplicación de los métodos y técnicas para el estudio del trabajo en las áreas antes mencionadas. Una vez obtenidos los resultados se efectuará la implantación experimental de los estudios de organización del trabajo en las áreas, y se realizará un control de la misma. Luego se elaborará el informe final sobre el estudio de organización del trabajo.

#### **Elaboración del diagnóstico**

La elaboración del diagnóstico tiene fundamental importancia, porque recoge el estado del área para conocer los problemas que existen, las inquietudes de los trabajadores y sus ideas sobre las soluciones.

Según el esquema de operación trazado por el nivel de ocupación y las características de cada restaurante, el departamento de cocina planifica semanalmente sus actividades, buscando siempre un equilibrio de trabajo y descanso para los trabajadores, y un mayor rendimiento del fondo de salario. El departamento le concede gran importancia a la disciplina y puntualidad en sus trabajadores, para de esta forma lograr un compromiso colectivo por la calidad del servicio al cliente.

## **Procedimientos para desarrollar el trabajo en el área de cocina**

- Al llegar al puesto los trabajadores recogen los utensilios y medios para el trabajo
- Revisan el área de elaboración que está en contacto con los clientes y se procede a eliminar los elementos no deseados o ajenos al servicio, además de comprobar y erradicar los errores de servicios anteriores
- Encienden los equipos (planchas, hornos, fogones, refrigeradores) y apagan las luces y equipos innecesarios dando cumplimiento a medidas de ahorro y programa ambiental
- Supervisan el estado de limpieza del área y montan la mesa de trabajo
- Realizan el montaje del buffet (debe estar listo 20 minutos antes del horario público y su desmonte debe realizarse 15 minutos después del horario público comenzando a retirarse los alimentos de entrante y terminado por el postre)
- Recepcionan los productos que van a utilizar para la elaboración de los alimentos y limpian los utensilios y menajes de cocina
- Descongelan los alimentos, elaboran y (o) remontan los fondos, caldos y salsas según el menú
- Limpian, cortan y almacenan las especias y elaboran las guarniciones
- Preparan las decoraciones de los platos
- Luego de que está elaborado el plato lo almacenan en baño de maría, carros termos o refrigeradores según proceda, asegurando la inocuidad en la cadena de elaboración de alimentos
- Una vez terminado el servicio recogen los productos en exposición y guardan todos los insumos y equipos de trabajo bajo llave
- Dejan el área limpia y ordenada.

Para el logro de sus objetivos, adopta una estructura sustentada en cinco características básicas:

1. Servicio enfocado al cliente
2. Trabajo en equipo

3. Reconocimiento del trabajo
4. Compromiso total
5. Mejora continua.

Dentro del plan de actividades de la cocina, que Brisas planifica para el regocijo de sus clientes se pueden mencionar:

1. Actividad cultural como aniversarios y otros eventos con la participación del equipo de cocina de Brisas donde exponen sus habilidades culinarias y el arte decorativo, dándole a los clientes la mejor satisfacción
2. Servicio de bodas con la respectiva confección y decoración de los cakes de celebraciones, cualquier día de la semana según el cliente desee
3. Elaboraciones de las cenas románticas donde ponen gran empeño y profesionalismo para quien decida hacer uso de este servicio se lleve, más que el sabor de los exquisitos platos elaborados, el bello recuerdo y disfrute de la magia de la culinaria de Brisas.

El departamento trabaja a partir del concepto de brigada de trabajo:

Áreas	Cargo	Turnos de trabajo	
		7:00 AM– 3:00 PM	3:00 – 11:00 PM
Cocina restaurante La Trattoria	Maestro cocinero		1
	Cocinero A	1	2
	Auxiliar general de cocina		1
Cocina restaurante Zaguán	Maestro cocinero	1	1
	Cocinero A	5	4
	Elaborador de alimentos	2	
	Auxiliar general de cocina	3	3
Cocina restaurante El Patio de los Artistas	Maestro cocinero	1	1
	Cocinero A	2	2
	Auxiliar general de cocina	1	1

Se labora 26 días al mes en un turno diario de 8 horas (7:00am-3:00pm y 3:00-11:00pm) y la duración de la jornada laboral efectiva es de 7,5 horas (450 min.), definiéndose un franco semanal para cada trabajador. El departamento de cocina cuenta con 8 trabajadores que se encargan de cubrir los francos y las vacaciones de los trabajadores de todas las cocinas.

Los medios y utensilios de trabajo que son necesarios para lograr el desempeño eficiente de los puestos de trabajo son los siguientes:

- Ollas de presión, paelleras y sartenes
- Tamices
- Ollas, cazuelas y cacerolas en acero inoxidable
- Termómetros, timer y balanzas
- Ollas, cazuelas y cacerolas en aluminio
- Brochas y corta pastas
- Utensilios de cocina
- Abridores
- Bandejas
- Coladores y pasapurés
- Palas para alimentos
- Cestas o cajas para almacenar y (o) transportar alimentos
- Bandejas y fuentes para horno
- Moldes
- Espátulas
- Cuchillos lama acero inoxidable
- Cuchillos de cocina
- Tablas de corte

A través de las entrevistas efectuadas a los trabajadores de las áreas, se obtuvieron las inquietudes siguientes (ANEXO 2):

1. Problemas con la transportación de los trabajadores hacia la instalación, lo que ocasiona impuntualidades e inasistencias
2. Condiciones desfavorables en las áreas calientes de todas las cocinas, siendo la más crítica la cocina restaurante La Trattoria
3. Déficit de medios de trabajo y presencia en mal estado de los existentes que dificultan la realización de las actividades asignadas
4. Déficit de medios de protección individual y deterioro de los existentes, que garanticen la seguridad de los trabajadores.

Con la realización de la presente investigación, se pudo comprobar la necesidad de algunos medios de trabajo entre los que se encuentran: peladora, rebanadora de vegetales, espátulas, así como medios de protección individual: zapatos, uniformes y gorros. También existe un horno, un abridor de latas y una espátula que están deterioradas en la cocina restaurante El Patio de los Artistas, trayendo consigo que la elaboración de los alimentos no se efectúe con la calidad requerida. Algunos trabajadores traen gorros y zapatos que se encuentran en mal estado para la labor que realizan, provocando que el trabajo se haga más difícil debido a que deben de tener cuidado al caminar. Todo esto repercute en la satisfacción del cliente.



### **Indicadores estadísticos generales de la entidad**

Se compararon los valores del plan y real de los indicadores de trabajo y salario para realizar un análisis de la situación que presentaban los mismos al cierre del primer trimestre del año 2011 y para la comparación del índice de ausentismo se tomó el primer trimestre del 2010 y el 2011.

El valor agregado creció en un 107,5% pues se incrementaron los ingresos en un 101,4%, además el salario medio aumentó debido a que disminuyó el promedio de trabajadores. El coeficiente de aprovechamiento del fondo de tiempo utilizable fue de un 89,08%, provocado por las licencias de maternidad, licencias sin sueldos, ausencias justificadas y certificados médicos. Además cabe señalar que el índice de ausentismo disminuyó, los días perdidos por enfermedad de 259 hombres días en el 2010 a 137 en el 2011, esto se debió fundamentalmente por el declive de los certificados médicos y las autorizaciones administrativas. Los indicadores de trabajo y salario del hotel al cierre del primer trimestre son superiores al planificado, evidenciado en que se logra una correlación salario medio productividad menor que 1, con un incremento de la productividad del trabajo y la mejoría de los indicadores trabajador por turistas días y por habitación ocupada.

### **Indicadores estadísticos del departamento de cocina**

Con el objetivo de efectuar un análisis de los indicadores de trabajo y salario en el área de cocina, se realizó una comparación de los valores del plan y real de los mismos al cierre del primer trimestre del presente año. Para la comparación del índice de ausentismo se tomó el primer trimestre del 2010 y el 2011.

El aprovechamiento de fondo de tiempo utilizable fue de 91,8% ocasionado por certificados médicos y ausencias justificadas, aunque hubo un incremento de trabajadores interrumpidos. Señalar además que el índice de ausentismo decreció de 5.3 a 1.5, dado fundamentalmente, por la disminución de los certificados médicos y las autorizaciones administrativas. El promedio de trabajadores por día fue inferior al planificado, pues se utilizaron 7 trabajadores menos provocando un ahorro de salario de 7179,27 pesos en el trimestre.

### **2.3. Etapa de aplicación de los estudios del trabajo en el área seleccionada de las entidades subordinadas al MINTUR**

En esta etapa se analizarán los procesos claves, las pérdidas de tiempo y sus causas y el AJL, para a partir de éstos y de los resultados del diagnóstico general proceder a la solución de los problemas existentes en el área.

#### **2.3.1. Aplicación de la metodología de procesos para el estudio en el área seleccionada**

Con el objetivo de analizar el aprovechamiento de la jornada laboral y teniendo en cuenta las características de la actividad a evaluar ya previamente descritas y eliminar las pérdidas de tiempo, se procedió a la aplicación del muestreo por observaciones instantáneas y la fotografía individual detallada.

Para la realización del estudio en el área de la cocina restaurante Zaguán se empleó la técnica del muestreo por observaciones instantáneas, con un nivel de confianza del 95% y  $\pm 5\%$  de precisión. Se estableció el horario de las observaciones mediante el uso de la tabla de horarios de recorridos<sup>17</sup> y las mismas fueron registradas en un modelo habilitado para ello. Se determinó el recorrido a seguir por el normador, así como los puntos de observación para cada área.

#### **Cocina restaurante Zaguán**

##### **Turno 7:00 AM – 3:00 PM (ANEXO 3)**

- Número de recorridos iniciales

$$N_{Ri} = \frac{100}{K} = \frac{100}{10} = 10 \text{ recorridos iniciales}$$

- Número de observaciones necesarias para el estudio

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 1600 * \left( \frac{1-0,82}{0,82} \right) = 351,22 \approx 352 \text{ observaciones}$$

- Número de recorridos totales necesarios para el estudio

$$N_R = \frac{Nd}{K} = \frac{352}{10} = 35,2 \approx 36 \text{ recorridos}$$

---

<sup>17</sup> Orlov, P. (1985) Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo I. Unidad de producción N. 3 del EIMAV, Empresa de Producción y Servicio del Ministerio de Educación Superior. Mayo 1985. Cuba.

A través del recálculo de Nd (observaciones necesarias) se determinó que el estudio debía detenerse al cuarto día, ya que, en este tiempo  $N_{aj} > N_{dj}$ . Mediante el gráfico de control diario se pudo verificar que los valores tienen una tendencia estable, pues todos están dentro de los límites de control.

Se verificó que el estudio se encuentra bajo control estadístico, pues, tiene un nivel de confianza de un 95% manifestando así, su validez (ANEXO 4).

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2 (-p_{aj})}{p_{aj} N_{aj}}} = \sqrt{\frac{2^2 (-0,84)}{0,84 * 379}} = 0,045 < 0,05$$

El procesamiento de los datos arrojó que existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, pues este es de un 84,17%. Resumen de los resultados:

<b>TO (min.)</b>	<b>TPC (min.)</b>	<b>TS (min.)</b>	<b>TIRTO (min.)</b>	<b>TITO (min.)</b>	<b>TIDO (min.)</b>
302,77	13,061	14,248	48,681	21,372	49,868

Los TIRTO son causados debido a que los cocineros tienen que esperar que se cocine el producto, que el cliente realice el pedido y algunos están sin trabajar pues tiene poco contenido de trabajo.

Las pérdidas de tiempo fueron producidas por:

- TITO: los trabajadores tuvieron que esperar a que llegara el pedido de los suministros
- TIDO: conversar, atender llamadas telefónicas y salir a fumar en horario laborable.

Las fórmulas que se emplearon para calcular las pérdidas y los incrementos son:

$$P_{tiempo} = \frac{tiempo}{JL} \times 100\%$$

$$I_{tiempo} = \frac{tiempo}{TO} \times 100\%$$

	<b>TITO</b>	<b>TIDO</b>
<b>Pérdidas (%)</b>	4,45	10,39
<b>Incrementos (%)</b>	7,06	16,47

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 23,53%.

### Turno 3:00 – 11:00 PM

- Número de recorridos iniciales.

$$N_{Ri} = \frac{100}{K} = \frac{100}{9} = 11,11 \approx 12 \text{ recorridos iniciales}$$

- Número de observaciones necesarias para el estudio:

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 1600 * \left( \frac{1-0,79}{0,79} \right) = 425,31 \approx 426 \text{ observaciones}$$

- Número de recorridos totales necesarios para el estudio:

$$N_R = \frac{Nd}{K} = \frac{426}{9} = 47,33 \approx 48 \text{ recorridos}$$

Mediante el recálculo de Nd (observaciones necesarias) se determinó que el muestreo debía detenerse al cuarto día, pues  $N_{aj} > N_{dj}$  y con el grafico de control diario se verificó que los valores tenían una tendencia estable.

Se verificó que el estudio se encuentra bajo control estadístico, pues, tiene un nivel de confianza de un 95% manifestando así, su validez. Para realizar todos estos cálculos se empleo el software profesional MedTrab.

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2 (-p_{aj})}{p_{aj} N_{aj}}} = \sqrt{\frac{2^2 (-0,84)}{0,84 * 376}} = 0,045 < 0,05$$

El procesamiento de los datos arrojó que existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral de un 83,78%. Resumen de los resultados:

<b>TO (min.)</b>	<b>TPC (min.)</b>	<b>TS (min.)</b>	<b>TIRTO (min.)</b>	<b>TITO (min.)</b>	<b>TIDO (min.)</b>
302,793	11,968	10,771	51,463	23,936	49,069

Los TIRTO son causados debido a que los cocineros tienen que esperar que se cocine el producto, que el cliente realice el pedido y algunos están sin trabajar pues tiene poco contenido de trabajo.

Las pérdidas de tiempo fueron producidas por:

- TITO: los trabajadores tuvieron que esperar a que llegara el pedido de los suministros
- TIDO: conversar, atender llamadas telefónicas y salir a fumar en horario laborable.

	<b>TITO</b>	<b>TIDO</b>
<b>Pérdidas (%)</b>	4,99	10,22
<b>Incrementos (%)</b>	7,91	16,21

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 24,12%.

### Cocina restaurante El Patio de los Artistas (ANEXO 5)

En el estudio de esta área se utilizó la fotografía individual detallada porque habían pocos trabajadores. Los datos de la misma fueron recogidos en un modelo habilitado para ello. Se utilizó el software MedTrab para el procesamiento de los datos.

#### Turno 7:00 AM - 3:00 PM

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Supervisor	Cocinero 1	Cocinero 2	Fregador
TO (min.)	256,33	235,6	199,33	212,33
TPC (min.)	12,33	8,67	9,67	8,67
TS (min.)	20,33	15,33	14,67	10,67
TIRTO (min.)	133,67	167,07	201,33	183,67
TDNP (min.)	5,67	4,33	4,67	3,67
TITO (min.)	0	7,33	11,33	12,33
TIDO (min.)	12	6,67	9	8,67
TIOC (MIN.)	9,67	5		10
AJL (%)	95,19	95,78	95,48	93,11

Se puede comprobar que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral, siendo superior al 92%. Los TIRTO son provocados por: cocción del producto, pedido del cliente, y que no hay loza para fregar. La mayoría son debido a que los obreros están sin trabajar pues tienen poco contenido de trabajo.

Las pérdidas de tiempo son producidas por:

- TIDO: conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable
- TITO: rotura del horno, por lo que hay que cambiar constantemente el recipiente que recoge el agua que vierte el mismo.
- TIOC: impuntualidades por problemas en la transportación obrera

	Supervisor		Cocinero 1			Cocinero 2		Fregador		
	TIDO	TIOC	TITO	TIDO	TIOC	TITO	TIDO	TITO	TIDO	TIOC
<b>Pérdidas</b>	2,67	2,15	1,63	1,48	1,11	2,52	2	2,74	1,93	2,22
<b>Incrementos</b>	3,79	3,06	2,41	2,19	1,64	5,68	4,52	5,81	4,08	4,71

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán superiores al 6%.

### Turno 3:00 – 11:00 PM

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Cocinero 1	Cocinero 2	Cocinero 3	Fregador
<b>TO (min.)</b>	293,67	214,33	203	281,33
<b>TPC (min.)</b>	10,67	11,67	11,33	13,67
<b>TS (min.)</b>	13,67	9,33	11,33	0
<b>TIRTO (min.)</b>	109	197,67	204,67	132,33
<b>TDNP (min.)</b>	4,33	3,33	2,67	4,33
<b>TITO (min.)</b>	8,33	10	8,34	0
<b>TIDO (min.)</b>	10,33	3,67	5,33	8,33
<b>TIOC (min.)</b>	0	0	3,33	10
<b>AJL (%)</b>	95,85	96,96	96,22	95,93

Se puede comprobar que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral, siendo superior al 95%. Los TIRTO son provocados por: cocción del producto, pedido del cliente, y que no hay loza para fregar. La mayoría son debido a que los obreros están sin trabajar pues tienen poco contenido de trabajo.

Las pérdidas de tiempo están causadas por:

- TIDO: conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable
- TITO: los trabajadores tienen que esperar que llegue el pedido de los suministros
- TIOC: impuntualidades por problemas en la transportación obrera.

	Cocinero 1		Cocinero 2		Cocinero 3			Fregador	
	TITO	TIDO	TITO	TIDO	TITO	TIDO	TIOC	TIDO	TIOC
<b>Pérdidas</b>	1,85	2,3	2,22	0,82	1,85	1,18	0,74	1,85	2,22
<b>Incrementos</b>	2,84	3,52	4,67	1,71	4,10	2,63	1,64	2,96	3,55

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán superiores al 6%.

### Cocina restaurante La Trattoria (ANEXO 6)

#### Turno 7:00 AM - 3:00 PM

Tabla resumen de la fotografía

Concepto	Cocinero
TO (min.)	103,33
TPC (min.)	12,67
TS (min.)	15,67
TIRTO (min.)	288,33
TDNP (min.)	10,33
TIDO (min.)	19,67
AJL (%)	95,63

El procesamiento de los datos arrojó que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral, siendo superior al 95%. Los TIRTO son provocados porque está sin trabajar, ya que tienen poco contenido de trabajo. Las pérdidas de tiempo son por indisciplinas como: conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable.

	TIDO
Pérdidas (%)	4,37
Incrementos (%)	19,0 4

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 19,04%.

#### Turno 3:00 – 11:00 PM

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Supervisor	Cocinero 1	Cocinero 2	Fregador
TO (min.)	280	296,33	278,34	187,67
TPC (min.)	14,33	11,33	17	16,33
TS (min.)	23,33	21,67	26,33	6,67
TIRTO (min.)	113	101,67	104,33	223
TDNP (min.)	9,34	5,33	10,67	5,67
TIDO (min.)	10	9,33	9	5,33
TIOC (min.)	0	4,33	4,33	5,33
AJL (%)	97,78	96,96	97,03	97,63

Se puede comprobar que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral, siendo superior al 96%. Los TIRTO son provocados por: cocción del producto, pedido del cliente, y que no hay loza para fregar. La mayoría son debido a que los obreros están sin trabajar pues tienen poco contenido de trabajo.

Las pérdidas de tiempo son producidas por:

- TIDO: conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable
- TIOC. impuntualidades por problemas con la transportación obrera.

	Supervisor	Cocinero 1		Cocinero 2		Fregador	
	TIDO	TIDO	TIOC	TIDO	TIOC	TIDO	TIOC
<b>Pérdidas</b>	2,22	2,07	0,96	2	0,96	1,18	1,18
<b>Incrementos</b>	3,57	3,15	1,46	3,23	1,56	2,84	2,84

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán superiores al 3%.

Durante la presente investigación se divisaron los problemas siguientes:

- Problemas con la transportación de los trabajadores, lo que provoca llegadas tardes e inasistencias
- Condiciones desfavorables en las áreas calientes de todas las cocinas, siendo la más crítica la cocina restaurante La Trattoria
- Problemas en el servicio al puesto de trabajo
- Déficit de medios de trabajo y presencia en mal estado de los existentes que dificultan la realización de las actividades asignadas
- Déficit de medios de protección individual y deterioro de los existentes, que garanticen la seguridad de los trabajadores
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral en la cocina Zaguán
- Indisciplinas laborales que afectan el rendimiento de los recursos humanos
- Esperas ocasionadas por el poco contenido de trabajo que tienen algunos trabajadores.

Posibles soluciones (ver plan de acción en ANEXO 7)

- La dirección del hotel, conjuntamente con Transmetro, debe tomar las medidas necesarias para garantizar las llegadas en tiempo de los trabajadores a la instalación
- Solicitar estudios climáticos en la cocina restaurante La Trattoria con vista a mejorar las condiciones laborables en las áreas calientes
- Garantizar un buen servicio a los puestos de trabajo para evitar demoras en el pedido de los suministros



- Realizar la compra de medios de trabajo y de protección individual, para de esta forma, garantizarle al trabajador su seguridad y que las tareas puedan realizarse con la calidad requerida
- Tomar medidas con los trabajadores que cometen indisciplinas laborales para eliminarlas e incrementar el rendimiento de los recursos humanos
- Rediseñar la plantilla teniendo en cuenta las nuevas legislaciones emitidas por el MTSS y el MINTUR.

Se diseña una plantilla de cargos mínimos que respondiera a las necesidades del hotel, lográndose reducir los gastos por concepto de interrupción laboral e incrementando el rendimiento de los recursos humanos, para de esta forma cuidar los estándares de calidad y la satisfacción del cliente. El diseño de la misma se basó en los estudios y en las estadísticas de comportamiento de la fuerza de trabajo según los niveles de ocupación y el promedio de los mínimos niveles de ocupación en los años del 2000 al 2010 (ANEXO 8), unido a los resultados de los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral.

La plantilla aprobada por el departamento de cocina es de 89 trabajadores: 78 fijos y 11 cíclicos. Con las nuevas orientaciones del Ministerio del Turismo, la forma contractual fija cíclica desaparece, por lo que se parte de que existen 89 trabajadores fijos, (plazas cubiertas a tiempo completo durante toda la temporada, por 8 horas de trabajo), trayendo como inconveniente que los gastos por concepto de pago de interrupción laboral se incrementarían notablemente. Para rediseñar la plantilla del área se debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

- La plantilla propuesta deberá estar diseñada en base a la estacionalidad, tomando como referencia los por cientos de ocupación mínimo promedio en los últimos 10 años, lo cual arrojó una cantidad de 300 clientes, para un 33% de ocupación
- Lo legislado en la Resolución 8/2005 del MTSS, Capítulo II. Artículo 7 y Capítulo V. Artículo 51, incisos a) y b)
- Lo legislado en la Resolución 35/2010. Capítulo II. Sección Primera, Artículo 3, Incisos e) y f), así como el Artículo 6
- Lo legislado en la Resolución 36/2010. Capítulo I. Generalidades, Artículo 3, Capítulo II Elaboración y presentación de las plantillas, Artículo 9 y Anexo 2 Indicaciones para el cálculo de la plantilla

- El esquema de servicio diseñado, de acuerdo a la estacionalidad, para cada uno de los restaurantes y la correspondiente distribución de los trabajadores, comenzando a utilizar la figura del contrato determinado cuando así lo requiera.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto y el esquema de servicio de gastronomía para 300 clientes, se propone la plantilla por cargos y áreas de trabajo siguiente. (ANEXO 9 y 10)

Esquema de servicio de gastronomía:

- Restaurante El Patio de los Artistas: restaurante a la carta (desayuno de 8:00am a 12:00m y almuerzo de 12:00m a 2:30pm. Cenas de 6:00 a 10:00 según el plan de actividades de la semana).

Plantilla propuesta:

Cocina restaurante El Patio de los Artistas

- 2 cocinero: 1 con jornada reducida de 9 AM a 3 PM y 1 de 3 a 11 PM
- 2 maestros cocineros: 1 de 7 AM a 3 PM y 1 de 3 a 11 PM.

Higiene cocina restaurante El Patio de los Artistas

- 2 auxiliar general de cocina: 1 de 7 AM a 3 PM y 1 con jornada reducida de 6 a 11 PM (5 horas) (labora en la Trattoria cuando cierra Patio)

Para la cocina restaurante Zaguán no se diseñó la plantilla pues este restaurante con 300 clientes no presta servicios.

En el caso de la cocina restaurante La Trattoria los cocineros que allí laboran son los que pertenecen a la cocina restaurante El Patio de los Artistas o los de la cocina restaurante El Guayabero según la rotación que se establezca, pues para 300 clientes no abren todos los especializados el mismo día.

Para verificar si el diseño de la plantilla era el correcto se efectuó la implantación experimental y se realizó nuevamente un estudio del aprovechamiento de la jornada laboral. En el momento en que se realiza el estudio el nivel de ocupación en el hotel es de 800 turistas por día aproximadamente.

En el estudio se utiliza la técnica del muestreo por observaciones instantáneas, tomándose para su realización el mismo diagrama de recorridos y la tabla de horarios aleatorios de recorridos que se utilizaron anteriormente. Se procesaron los datos con el software MedTrab.

### Cocina restaurante Zaguán

#### Turno 7:00 AM – 3:00 PM

- Número de recorridos iniciales

$$N_{Ri} = \frac{100}{K} = \frac{100}{6} = 16,67 \approx 17 \text{ recorridos iniciales}$$

- Número de observaciones necesarias para el estudio

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 1600 * \left( \frac{1-0,93}{0,93} \right) = 120,43 \approx 121 \text{ observaciones}$$

- Número de recorridos totales necesarios para el estudio

$$N_R = \frac{Nd}{K} = \frac{121}{6} = 20,17 \approx 21 \text{ recorridos}$$

A través del recálculo de Nd (observaciones necesarias) se determinó que el estudio debía detenerse al segundo día, ya que, en este tiempo  $N_{aj} > N_{dj}$ . Mediante el grafico de control diario se pudo verificar que los valores tienen una tendencia estable.

Con el cálculo de la precisión  $Sf$ , se demostró que el estudio se encuentra bajo control estadístico, pues, tiene un nivel de confianza de un 95% manifestando así, su validez.

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2 (-p_{aj})}{p_{aj} N_{aj}}} = \sqrt{\frac{2^2 (-0,96)}{0,96 * 186}} = 0,03 < 0,05$$

El procesamiento de los datos arrojó que existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral de un 95,70%. Resumen de los resultados:

TO (min.)	TS (min.)	TIRTO (min.)	TITO (min.)	TIDO (min.)
365,323	29,032	36,29	4,839	14,516

Los TIRTO son causados debido a que los cocineros tienen que esperar por la cocción del producto y que el cliente haga el pedido.

Las pérdidas de tiempo fueron producidas por:

- TITO: los trabajadores tuvieron que esperar a que llegara el pedido de los suministros

- TIDO: conversar en horario laborable.

	TITO	TIDO
<b>Pérdidas (%)</b>	1,01	3,02
<b>Incrementos (%)</b>	1,33	3,97

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 5,30%.

### Turno 3:00 – 11:00 PM

- Número de recorridos iniciales.

$$N_{Ri} = \frac{100}{K} = \frac{100}{5} = 20 \text{ recorridos iniciales}$$

- Número de observaciones necesarias para el estudio:

$$Nd = 1600 * \left( \frac{1-p}{p} \right) = 1600 * \left( \frac{1-0,94}{0,94} \right) = 102,13 \approx 103 \text{ observaciones}$$

- Número de recorridos totales necesarios para el estudio:

$$N_R = \frac{Nd}{K} = \frac{103}{5} = 20,6 \approx 21 \text{ recorridos}$$

A través del recálculo de Nd (observaciones necesarias) se determinó que el estudio debía detenerse al segundo día, ya que, en este tiempo  $N_{aj} > N_{dj}$ . Mediante el grafico de control diario se pudo verificar que los valores tenían una tendencia estable.

Con el cálculo de la precisión  $Sf$ , se demostró que el estudio se encuentra bajo control estadístico, pues, tiene un nivel de confianza de un 95% manifestando así, su validez.

$$Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2 \left( \frac{1-p_{aj}}{p_{aj} N_{aj}} \right)}{p_{aj} N_{aj}}} = \sqrt{\frac{2^2 \left( \frac{1-0,94}{0,94 * 200} \right)}{0,94 * 200}} = 0,036 < 0,05$$

El procesamiento de los datos arrojó que existe un aprovechamiento de la jornada laboral de un 93,50%, por lo que se considera bueno. Resumen de los resultados:

TO (min.)	TPC (min.)	TS (min.)	TIRTO (min.)	TITO (min.)	TIDO (min.)
303,75	11,25	18,00	87,75	13,50	15,75

Los TIRTO son causados debido a que los cocineros tienen que esperar por la cocción del producto y que el cliente haga el pedido.

Las pérdidas de tiempo fueron producidas por:

- TITO: se realizaron reuniones en horario laborable
- TIDO: conversar en horario laborable.

	TITO	TIDO
<b>Pérdidas (%)</b>	2,81	3,28
<b>Incrementos (%)</b>	4,44	5,19

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 9,63%.

### Cocina restaurante El Patio de los Artistas

**Turno 7:00 AM - 3:00 PM**

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Supervisor	Cocinero	Fregador
<b>TO (min.)</b>	375,33	313,67	233,67
<b>TPC (min.)</b>	10,67	7	8,33
<b>TS (min.)</b>	32,67	21	9,33
<b>TIRTO (min.)</b>	21	7,33	74
<b>TDNP (min.)</b>	7,33	6,33	5,67
<b>TITO (min.)</b>	0	1	12,33
<b>TIDO (min.)</b>	19,67	3,67	2
<b>AJL (%)</b>	95,79	98,70	92,46

El AJL es bueno ya que sobrepasa el 90%. El mismo puede ser incrementado si se eliminan las pérdidas de tiempo que se mencionan a continuación:

- TITO: rotura del horno, por lo que hay que cambiar constantemente el recipiente que recoge el agua que vierte el mismo
- TIDO: conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable.

Los TIRTO son causados pues los cocineros tienen que esperar que los clientes realicen el pedido y a que se cocine el producto, los de la auxiliar de limpieza son debido a que tiene que esperar que haya loza para fregar.

	Supervisor	Cocinero		Fregador	
	TIDO	TITO	TIDO	TITO	TIDO
<b>Pérdidas (%)</b>	4,21	0,28	1,02	3,44	0,56
<b>Incrementos (%)</b>	5,24	0,32	1,17	5,28	0,86

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán de un 12,87%.

### Turno 3:00 – 11:00 PM

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Cocinero 1	Cocinero 2	Fregador
<b>TO (min.)</b>	357,67	374,67	250,33
<b>TPC (min.)</b>	21,33	13	15
<b>TS (min.)</b>	20,33	17,67	0
<b>TIRTO (min.)</b>	47,33	45,33	64,67
<b>TDNP (min.)</b>	8,67	6,67	4,33
<b>TIDO (min.)</b>	10,33	10	11,33
<b>AJL (%)</b>	97,78	97,86	96,72

El AJL es bueno ya que sobrepasa el 95%. Este se puede mejorar si se eliminan las pérdidas de tiempo causados por conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable.

Los TIRTO son ocasionados, ya que, tienen que esperar que los clientes realicen el pedido y que se cocine la comida y en el caso de la fregadora tiene que esperar que haya loza para fregar.

	Cocinero 1	Cocinero 2	Fregador
	TIDO	TIDO	TIDO
<b>Pérdidas (%)</b>	2,22	2,14	3,28
<b>Incrementos (%)</b>	2,89	2,67	4,53

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 10,09%.

### Cocina restaurante La Trattoria

#### Turno 3:00 – 11:00 PM

Tabla resumen de las fotografías

Concepto	Supervisor	Cocinero	Fregador
<b>TO (min.)</b>	331,67	323	198
<b>TPC (min.)</b>	22,33	16	20
<b>TS (min.)</b>	27,33	17,67	3,67
<b>TIRTO (min.)</b>	66	90,67	112,33
<b>TDNP (min.)</b>	7,67	11,33	5,33
<b>TIDO (min.)</b>	7,33	7	5,67
<b>AJL (%)</b>	98.41	98.50	98,36

El AJL es bueno ya que sobrepasa el 98%. Este se puede mejorar si se eliminan las pérdidas de tiempo causados por conversar y atender llamadas telefónicas en horario laborable.

Los TIRTO son ocasionados, ya que, tienen que esperar que los clientes realicen el pedido y que se cocine la comida. En el caso de la fregadora tiene que esperar que haya loza para fregar.

	<b>Supervisor</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Fregador</b>
	<b>TIDO</b>	<b>TIDO</b>	<b>TIDO</b>
<b>Pérdidas (%)</b>	1,58	1,50	1,64
<b>Incrementos (%)</b>	2,21	2,17	2,86

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR serán del 7,24%.

Se pudo comprobar que hubo un incremento del aprovechamiento de la jornada laboral, aunque todavía existen pérdidas de tiempo, y que los TIRTO ya no son ocasionados por las esperas al no tener contenido de trabajo. Bajo estas condiciones se puede decir que la plantilla diseñada es la necesaria para la actividad.

La metodología propuesta contiene las etapas de la preparación de la implantación masiva y el seguimiento y control de los estudios, las cuales deberán ser implantadas por la organización.

#### **2.4. Impacto socio-económico y ambiental de los estudios de organización del trabajo realizados en la entidad**

La investigación realizada ha tenido un impacto, en el orden económico-social y ambiental, significativo para el desarrollo exitoso en la gestión, presente y futura, del Hotel Brisas Guardalavaca, pudiendo serlo además en otras entidades de su clase; sobre todo aquellas que hoy atraviesan un proceso de cambio, cuyo centro se origina en la organización del trabajo como vertiente clave para el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos. Por estas razones, se considera que el presente estudio constituye una herramienta muy valiosa, ya que proporciona con su aplicación una disminución de la fluctuación de la fuerza de trabajo y un incremento del rendimiento de los recursos humanos, lo que sin duda influirá de forma positiva en los resultados económicos de la entidad.

Para verificar la efectividad del trabajo realizado se analiza el gasto de salario en moneda nacional, el gasto por concepto de interrupción laboral y el gasto de módulo de aseo:

1. El gasto de salario en las áreas de cocina restaurante El Patio de los Artistas, cocina restaurante Zaguán y cocina restaurante La Trattoria en el año 2010 fue de 120,72 MP, sin embargo el gasto de salario planificado del 2011, con la aparición de jornadas reducidas y la reducción de plantilla, es solo de 21,57 MP, por lo que se obtiene un ahorro de 99,15 MP.
2. Al aprobarse una plantilla mínima, se eliminan los gastos por concepto de interrupción laboral, que sólo en el área de cocina, en el año 2010 fue de 21,3 MP.

El ahorro en divisa por concepto de módulo de aseo estimado sería:

- Año 2010:  $32 \text{ trabajadores fijos} * 10 \text{ CUC-trab/mes} * 12 \text{ meses/año} = 3840 \text{ CUC/año}$
- Año 2011:  $6 \text{ trabajadores fijos} * 10 \text{ CUC-trab/mes} * 12 \text{ meses/año} = 720 \text{ CUC/año}$

Hay que señalar que habrá un ahorro por este concepto, debido a que disminuyó la cantidad de trabajadores fijos, pero variará de acuerdo a la estacionalidad real, pues a medida que aumente el número de clientes será necesaria una mayor cantidad de trabajadores, por lo que se realizarán más contrataciones.



## CONCLUSIONES

Luego de la realización de este trabajo de diploma, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. En la presente investigación se sintetizaron las teorías fundamentales sobre los recursos humanos y la organización del trabajo, lo cual permitió conocer las técnicas e instrumentos a utilizar en el estudio de la organización del trabajo de las áreas de cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas.
2. Con la aplicación de la metodología propuesta por el MINTUR para los estudios de organización del trabajo, se logró conocer el estado actual en las áreas de cocina restaurante Zaguán, cocina restaurante La Trattoria y cocina restaurante El Patio de los Artistas, permitiendo confirmar el déficit y deterioro de los medios de trabajo y protección individual y los problemas con la transportación de los obreros, incidiendo todo esto de forma negativa en el aprovechamiento de la jornada laboral.
3. Con la aplicación de las técnicas del muestreo por observaciones instantáneas y fotografía individual detalla y la realización del estudio del trabajo, se demostró que hay un bajo aprovechamiento de la jornada laboral en la cocina restaurante Zaguán, siendo inferior al 85%.
4. Se comprobó que existen tiempos de espera por encima de los 40 minutos llegando a ser, en ocasiones, superiores a los 200 minutos, causados principalmente por la falta de contenido de trabajo.
5. Se rediseñó la plantilla y se realizó la implantación experimental de la misma, con lo cual se demostró que hay un mejor aprovechamiento de la jornada laboral y que se logra un ahorro de gasto por módulo de aseo, gasto por interrupción laboral y gasto de salario, siendo este último de 99,15 MP.
6. Se confeccionó un plan de acción para darle cumplimiento a las soluciones propuestas, definiendo responsables y fecha de cumplimiento.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Implementar las soluciones propuestas.
2. Divulgar los resultados a todos los trabajadores de las áreas donde se realizó el estudio.
3. Dar cumplimiento al plan de acción diseñado.
4. Extender el estudio de la organización del trabajo a las restantes áreas del hotel.

## BIBLIOGRAFÍA

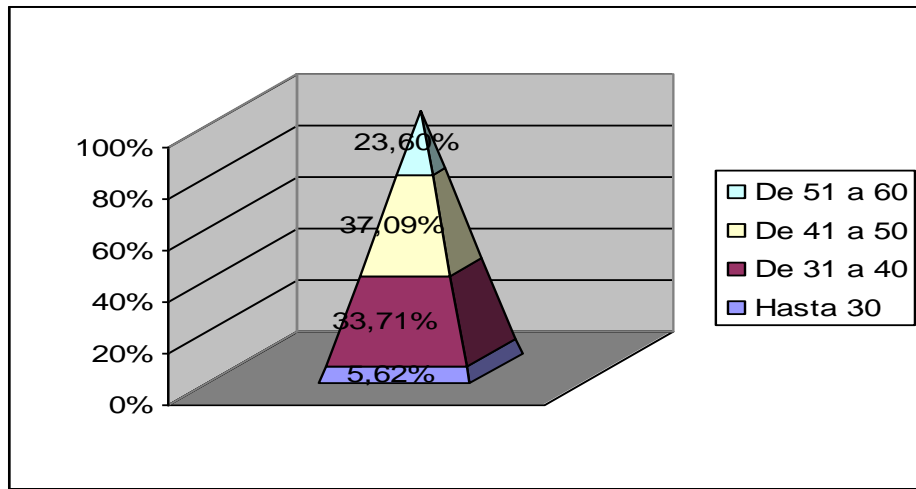
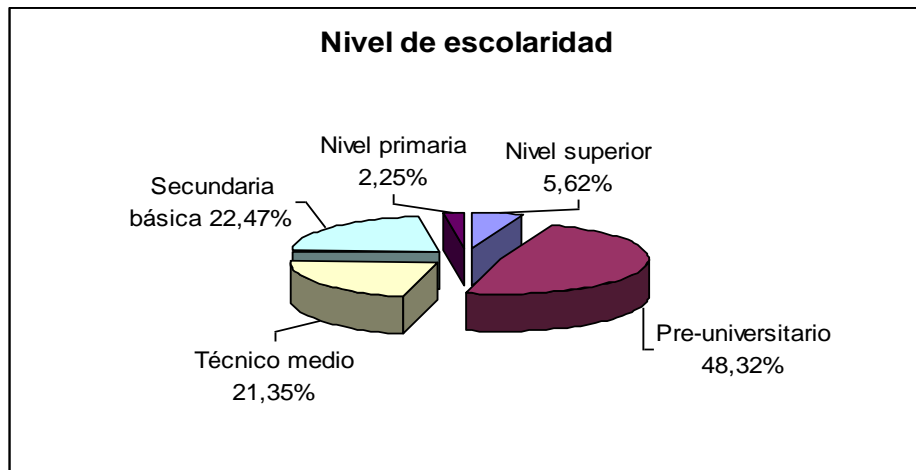
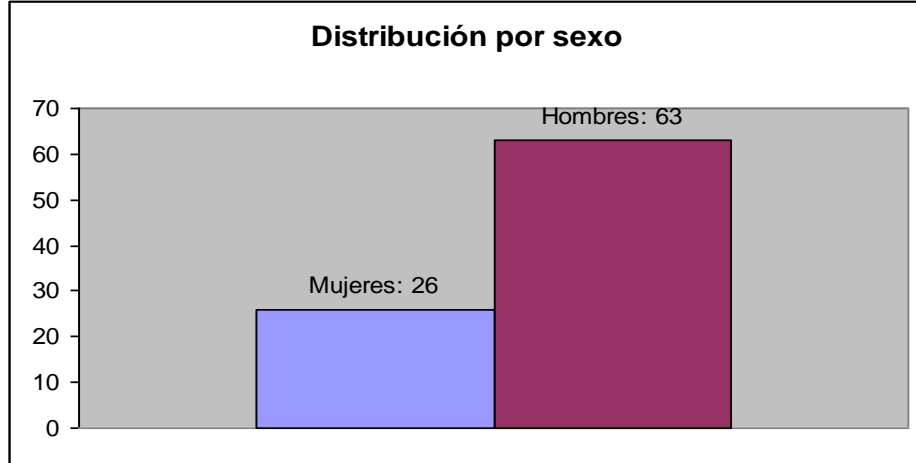
1. Agüero, C. (2004). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en la Empresa Cárnica de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas
2. Almaguer Zucarino, Sadier (2009) Estudio de Organización del Trabajo en las Áreas de Paisajismo del Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya Holguín. Cuba
3. Becker (2002). La inversión en talento como valor de futuro-Rev. Capital Humano No 153 Pág. 26
4. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw-Hill. México DF
5. De Miguel Guzmán, M. (2006) Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba, Pág. 12
6. Enciclopedia Wikipedia. Consultado febrero del 2008
7. <http://economiecubana.blogspot.com/2010/09/información-sobre-el-reordenamiento.html>. Consultado en abril 2011
8. <http://moodle.uho.edu.cu/file.php/383/la-organización-del-trabajo.doc>. Consultado en abril 2011
9. <http://moodle.uho.edu.cu/file.php/854/tema-1-AJL.ppt>. Consultado en febrero 2011
10. <http://www.adelante.cu/reordenaryahorrarencuba>. Consultado en abril 2011
11. <http://www.bohemia.cu/reordenamientolaboral>. Consultado en abril 2011
12. <http://www.monografias.com/trabajos82/estudios-organización-trabajo.shtm>. Consultado en abril 2011
13. <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>. Consultado en abril 2011
14. <http://www.adelante.cu/index.php/opinion.html>. Consultado en abril 2011
15. <http://www.ahora.cu/columnistas/economia-cubana/4701-reordenamiento-laboral-en-marcha-una-medida-necesaria.htm>. Consultado en abril 2011
16. <http://www.cubagob.cu/des-eco/turismo.htm>. Consultado en abril 2011
17. <http://www.elergonomista.com/dom02.html>. Consultado en febrero 2011

18. <http://www.monografias.com/trabajos64/estapas-desarrollo-trismo-cuba.shtml>. Consultado en abril 2011
19. Lloret Feijóo, M. y col. (s/f) El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara; Cuba. <http://www.eumed.net/libros/2007b/291/4.htm>. Consultado en abril 2011
20. Marsán Castellanos y otros (1987) la organización del trabajo. Tomo I. Editorial IPSJAE
21. Mayo Alegre, J. y Cordero Zaragoza, A. (2011). El capital humano, diseño de un sistema de gestión. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N. 146
22. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26 del 2006. Reglamento General sobre la Organización del Trabajo
23. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 35 del 2010. Reglamento sobre el Tratamiento Laboral y Salarial Aplicable a los Trabajadores Disponibles e Interruptos
24. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 36 del 2010. Reglamento sobre la Elaboración, Presentación, Aprobación y Control de las Plantillas de Cargos
25. Navarro Díaz, A. (2007) Estudio de Organización del Trabajo en el Restaurante Buffet “La Turquesa”, del área A & B del Hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya
26. Nieves Julbe, A. (2008) La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
27. Nieves Julbe, A. La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo. <http://moodle.uho.edu.cu/file.php/383/la-organización-del-trabajo.doc>. Consultado abril 2011
28. Orlov, P. (1985) Manual de economía del trabajo en Cuba. Tomo I. Unidad de producción N. 3 del EIMAV, Empresa de Producción y Servicio del Ministerio de Educación Superior. Cuba
29. Rodríguez Cruz, F. (1996). Desarrollo del turismo fundamentalmente en los Cayos. Revista Habanera, 2(3), Turismo/ Octubre
30. Rodríguez Gavilán, A. Rebelión. <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2010-09-18/franqueza-racionalidad-y-transparencia-en-reajuste-laboral/>. Consultado en mayo 2011

31. Strategies for Managing a Diverse Workforce. (1995) 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall.  
Estados Unidos
32. Turismo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>. Consultado en abril 2011
33. Vidal Gutiérrez, H (2007) Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del Hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas. Trabajo de Diploma. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba

## ANEXO 1

### Situación actual de los recursos humanos



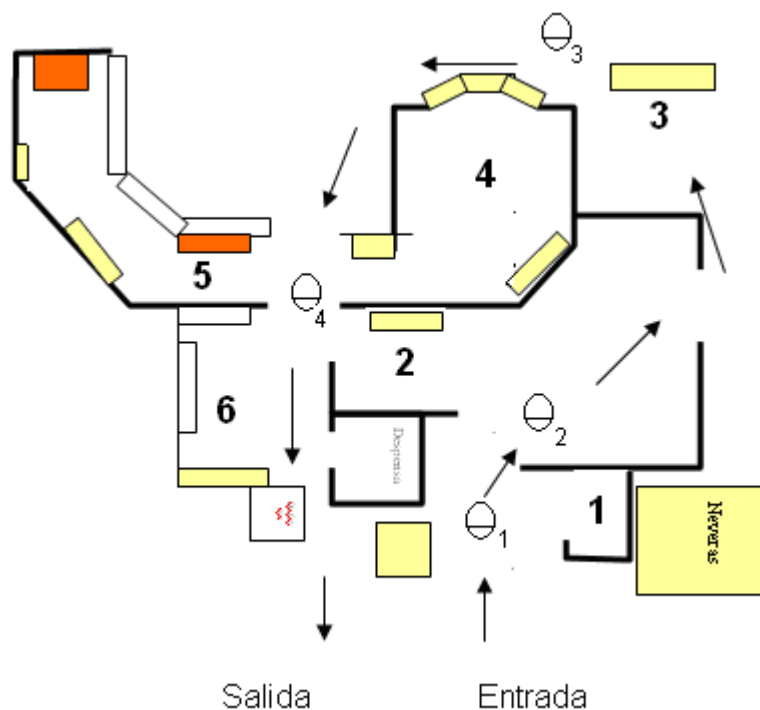
## ANEXO 2

### **Preguntas realizadas a los trabajadores**

- ¿Cuál es su área de trabajo?
- ¿Cuenta usted con los medios necesarios para desarrollar su actividad en el área de trabajo?
- ¿Qué otros problemas existen en su área de trabajo?
- ¿Cuáles son las causas que provocan esos problemas?
- ¿Ha notificado usted estos problemas existentes?
- ¿Le han dado solución o al menos respuestas a estos problemas existentes en su área de trabajo?
- ¿En qué le dificulta eso en su trabajo?
- ¿Afectan en alguna medida estos problemas su desempeño actual y su salud como trabajador?
- ¿Qué solución usted propondría para resolver los problemas en su puesto de trabajo?

### ANEXO 3

#### Diagrama de recorrido de la cocina restaurante Zaguán



Leyenda:

1. Área de cacerolie
2. Área de fregadero
3. Área pastas y huevos
4. Lunch
5. Áreas calientes
6. Área de cocina



### ANEXO 4

#### Resultados del MOI de la cocina restaurante Zaguán apoyado en el software MedTrab (turno 7:00 AM a 3:00 PM)

**Tabla Resumen del Modelo del MOI:**

Día	TO	TPC	TS	TIRTO	TITO	TIDO	Tamaño
1	64	3	3	12	4	14	100
2	64	2	3	10	5	10	94
3	63	3	4	10	5	9	94
4	64	3	2	9	4	9	91

**Tabla Recálculo de Nd:**

Días	P	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	82	100	0,82	82	100	0,82	351,22
2	79	94	0,84	161	194	0,83	327,71
3	80	94	0,85	241	288	0,84	304,76
4	78	91	0,86	319	379	0,84	304,76

Como el  $N_{aj} > N_{dj}$  se detiene el MOI el día 4

#### Cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el obrero  $q = \frac{Q}{N} = 0,180$

Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba trabajando el obrero  $p = \frac{P}{N} = 0,820$

Número de observaciones a realizar según el primer día  $Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p}\right) = 352$  Observaciones

**Cálculo de los límites:**

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.038$$

Límite Superior(LCS)  $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.953$

Límite Central(LC)  $LC = p_{aj} = 0.840$

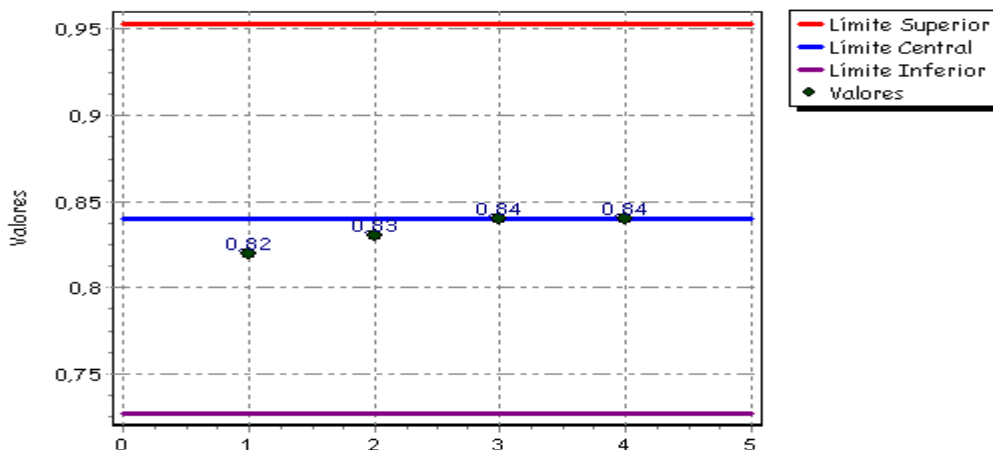
Límite Inferior(LCI)  $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.727$

**Determinación de la precisión**

Precisión  $Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.045$

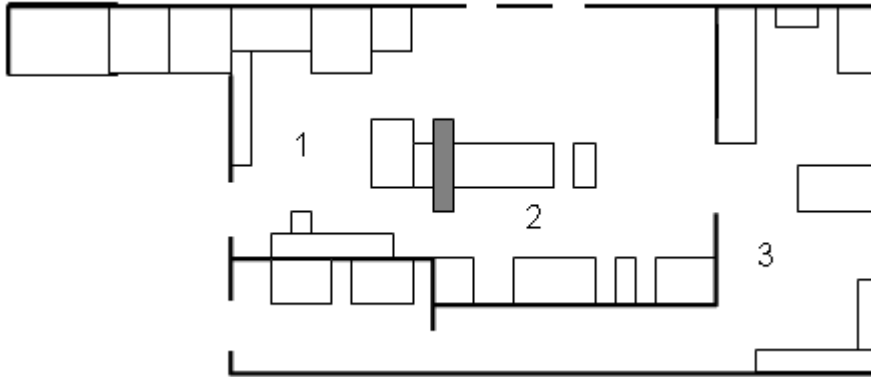
Como la precisión final es  $\leq 0,05$ . Es válido.

**Gráfico Acumulativo de Control del MOI:**



## ANEXO 5

### Diagrama en planta de la cocina restaurante El Patio de los Artistas

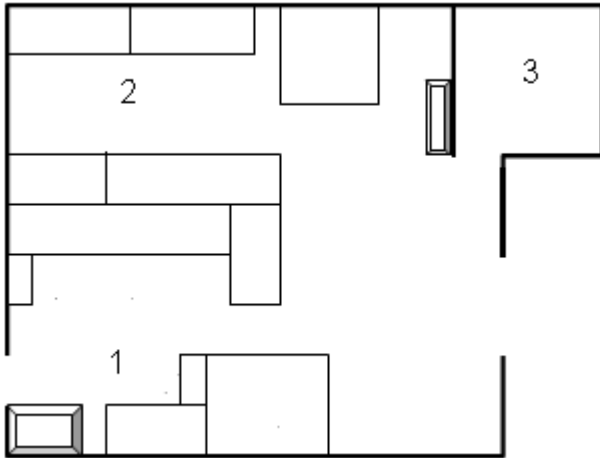


Leyenda:

1. Área del fregadero
2. Área de cocina
3. Lunch

## ANEXO 6

### Diagrama en planta de la cocina restaurante La Trattoria



Leyenda:

1. Lunch
2. Área de cocina
3. Área del fregadero

## ANEXO 7

### Plan de acción propuesto

N.	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables
1	Tomar las medidas para garantizar las llegadas en tiempo de los trabajadores a la instalación	Junio 2011	Gerente y Transmetro
2	Realizar estudios climáticos en la cocina restaurante La Trattoria	Septiembre 2011	Director de recursos humanos
3	Comprar medios de trabajo y de protección individual	Julio 2011	Director de recursos humanos
4	Tomar las medidas para garantizar el óptimo servicio a los puestos de trabajo	Junio 2011	Jef de cocina
5	Tomar medidas con los trabajadores que cometen indisciplinas laborales	Junio 2011	Jef de cocina
6	Rediseñar la plantilla teniendo en cuenta las nuevas legislaciones emitidas por el MTSS y el MINTUR.	Mayo 2011	Director de recursos humanos y estudiante de 5to año de Ing. Industrial

## ANEXO 8

### Niveles de ocupación históricos

Promedio Diario de T/D en CUC:		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Año 2000	569	600	816	696	544	387	384	489	490	493	675	700	569
Año 2001	580	879	801	754	827	435	405	450	583	436	464	495	453
Año 2002	571	634	607	884	894	463	420	549	551	402	427	555	471
Año 2003	663	705	719	884	865	475	567	758	749	507	721	561	449
Año 2004	749	783	898	855	879	657	643	895	911	575	642	678	586
Año 2005	632	841	873	888	741	609	508	591	609	412	520	495	505
Año 2006	464	768	805	829	759	328	313	291	294	205	244	322	330
Año 2007	500	607	648	840	750	364	284	471	505	298	259	517	470
Año 2008	497	720	805	814	813	366	318	532	96	96	245	267	557
Año 2009	569	836	848	838	768	411	361	430	558	414	383	486	513
Año 2010	382	724	746	911	839	454	392	542	1	0	0	0	0

## ANEXO 9

### Esquema de servicio de gastronomía para 300 clientes

#### Hotel:

1. Lobby bar: (09.00AM a 10.45PM)
2. Restaurante La Turquesa: desayuno (07.00AM a 10.00AM), almuerzo (12.00M a 02.30PM) y cena (06.00PM a 09.30PM)
  - Servi-bar
3. El Guayabero
  - Parrillada (10.00AM a 06.00PM y 09.45PM a 07.00AM)
  - Bar 24 horas
  - Restaurante el Guayabero (snack de 10.00AM a 12.00M y almuerzo a la carta de 12.00M a 02.30PM)
  - Asado del día y El guayabero para la cena, según plan de actividades de la semana tres días
4. Acua-bar (10.00AM a 04.45PM)
5. Servicio playa de 10.00AM a 04.00PM
6. Discoteca de 11.00PM a 02.00AM, cierra un día a la semana
7. Capuccino alterna con el patio de 03.00PM a 11.00PM
8. El punto de churros (De 12.00M a 04.00PM)
9. Somelier (Buffet)
10. Comedor obrero
11. Brigada de higiene.

#### Villa:

1. La tinaja (09.00AM a 10.45PM)
2. El patio
  - Restaurante: A la carta (desayuno de 08.00AM a 12.00M y almuerzo de 12.00M a 2.30PM. cenas según plan de actividades de la semana tres días)
  - Bar (de 07.00AM a 03.00PM o hasta las 05.00PM según planificación de la semana). Por las noches alterna con el Capuccino
3. Tea Garden (03.00PM a 06.00PM)
4. Somelier (especializado).

## ANEXO 10

### Plantilla propuesta

ÁREAS	Número de trabajadores según el nivel de ocupación											
	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850
<b>Cocina restaurante Zaguán</b>												
Cocinero (JB)	0									1	2	2
Abre mesa	0									1	1	1
Cocinero	0									1	2	2
Lunchero	0									1	2	2
Pastas	0										1	1
<b>Cocina restaurante El Patio</b>												
Cocinero (JB)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Cocinero	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Cocina restaurante La Tratorria</b>												
Cocinero (JB)	0					0				1	1	1
Cocinero	0					0		3	3	3	3	3