

Universidad de Matanzas sede “Camilo Cienfuegos”
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial



Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

*Título: Estudio de Organización del Trabajo en el área de la
Cocina del Hotel Iberostar Varadero.*

Autor: Iran E. Ramírez Álvarez

Tutora: MSc. Azucena González Verde

Matanzas 2019

Pensamiento:

“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos, sino el hecho de negarse a adquirirlos.”

Karl Popper

Dedicatoria:

Quisiera dedicar este trabajo a todos mis familiares y amigos, que sin su apoyo incondicional nunca hubiese sido posible cumplir con este objetivo tan especial en mi vida.

Gracias por tanto.

Agradecimientos:

A mi madre, por haberme regalado la vida y por ser un ejemplo de todos los valores que pueden existir en un ser humano. Gracias por aguantar todos mis malos momentos y responder siempre con una sonrisa.

A mi padre por haber forjado con su personalidad gran parte de la mía, y por estar presente siempre que lo he necesitado.

A mis hermanos por hacer más entretenida la vida, por el apoyo en los tiempos difíciles y por compartir tanto cariño y tanta confianza.

A mis abuelos, que aunque algunos ya no estén, siempre con sus historias y sus experiencias me mostraron como ser una mejor persona.

A mi tía y a mi prima por el apoyo dado en la realización de la investigación, nunca hubiese sido posible sin tu ayuda Ivi.

A todos mis compañeros y profesores a lo largo de toda la travesía universitaria, gracias por ser parte de los mejores años de mi vida.

A todos mis amigos por los momentos, las historias, las risas y los incontables recuerdos, especialmente a Maya por ser mi co-tutora, por tener tanta paciencia conmigo y ayudarme tanto incluso sin haber terminado su trabajo.

A los trabajadores del Hotel Iberostar Varadero, por facilitarme en todo momento mi trabajo allí, especialmente a los empleados de la cocina.

A mi tutora, muchas gracias por tanta paciencia y por exigir siempre el máximo de mí.

A todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la finalización de este trabajo, MUCHAS GRACIAS a todos.

Declaración de autoridad

Yo, Iran Enrique Ramírez Alvarez, me declaro como único autor de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos" y a la dirección del Hotel Iberostar Varadero, a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Iran Enrique Ramírez Alvarez.

Resumen

La presente investigación se realizó en el Hotel Iberostar Varadero, tiene como objetivo desarrollar un estudio de Organización del Trabajo específicamente en el área de la cocina, para determinar las normas de servicio y lograr una mejor utilización de la fuerza de trabajo. Como soporte de la investigación y para dar cumplimiento a este objetivo se emplearon un conjunto de normas, métodos, técnicas y herramientas tales como: revisión bibliográfica, análisis de documentos, entrevistas, diagrama servuctivo, fotografía individual y el procedimiento planteado por Cabrera (2010) para el diagnóstico de la Organización del Trabajo. Se aplicó la fotografía individual a cada trabajador del área para calcular el aprovechamiento de la jornada laboral, donde se comprobó que las pérdidas de tiempo de trabajo son principalmente por violaciones de la disciplina laboral y por causas técnico-organizativas de la institución. Se realizó el cálculo de la plantilla, el cual demostró que la misma puede ser reducida de 46 a 40 empleados según las condiciones existente. Se desarrolló un plan de mejora continua basado en el desaprovechamiento de la jornada laboral existente, el cual está dirigido a eliminar las pérdidas de tiempo por interrupciones innecesarias y así aumentar la productividad del trabajo en las áreas estudiadas.

Abstract

The most recent investigation was carried out in the Hotel Iberostar Varadero, with its key objective being the development of a study of Organization of the Work specifically in the area of the kitchen, in order to determine the norms of service and to obtain a better utilization of the workforce. To support this research and to comply with the objective, a set of norms, methods, techniques and tools were used, including bibliographic review, document analysis, interviews, servuctive diagram, individual photography, and the procedure proposed by Cabrera (2010) for the diagnosis of the Labor Organization. The individual photograph was applied to each worker in the area to assess the use of the workday, where it was found that the loss of work time is mainly due to violations of labor discipline and technical-organizational causes of the institution. The calculation of the template was made, which showed that it can be reduced from 46 to 40 employees under the existing conditions. A continuous improvement plan was developed based on the waste of the existing workday, which aimed at eliminating time losses due to unnecessary interruptions and thus increasing the productivity of work in the areas studied.

Índice

Introducción.....	- 1 -
Capítulo I. Fundamentos teóricos de la investigación.....	7
Figura 1.1. Hilo conductor de los fundamentos teóricos de la investigación.	7
1.1 Importancia y definición de la Organización del Trabajo.	7
1.1.1 Objetivos del estudio de organización del trabajo.....	10
1.1.2 Aplicaciones de medidas relacionadas con la organización del trabajo. Resolución 26/ 2006.....	12
1.2 Estudio del trabajo.	13
1.2.1 Cómo abordar el estudio del trabajo para responder a las necesidades del plan de producción o servicios [25].....	14
1.2.2 Técnicas de Estudio del Trabajo empleadas y su relación mutua.....	15
1.2.3 Procedimientos básicos para el Estudio de Métodos de Trabajo.....	17
1.2.4 Técnicas e instrumentos para el Estudio de Métodos de Trabajo.....	17
1.3 Medición del trabajo.	18
1.4 Estudio de Tiempos.	18
1.5 Análisis de la jornada laboral.....	20
1.5.1 Estructura de la jornada laboral.....	20
1.5.2 Métodos y técnicas para el análisis de la Jornada Laboral.....	26
1.6 Conceptos y valoraciones referidas a los servicios.	27
1.6.2 Servicios Turísticos.....	28
1.6.3 Organización del Trabajo en los servicios al turismo.....	28
Conclusiones parciales.	29
Capitulo II. Caracterización de la instalación objeto de estudio y procedimiento para el desarrollo de la investigación.....	30
2.1 Caracterización del hotel Iberostar Varadero.	30
2.1.1 Estructura empresarial y caracterización de la fuerza laboral.....	31
2.1.2 Caracterización de la fuerza laboral.....	34
2.1.3 Análisis estratégico del hotel.	35
2.1.4 Principales servicios que ofrece el hotel.....	37
2.1.6 Competencia.....	40
2.2 Procedimiento empleado para la investigación.	41
Conclusiones parciales.	47

Capitulo III. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la Organización del Trabajo.	48
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto por Cabrera (2010) para el diagnóstico de la Organización del Trabajo.	48
Conclusiones parciales.	69
Conclusiones.	70
Recomendaciones.	71
Referencias bibliográficas.	72
Anexos	

Introducción

Por su especialidad, se espera del ingeniero industrial su eficiencia, eficacia y productividad en el mejoramiento de los rendimientos en los centros de trabajo. Pero, las causas que afectan los rendimientos en los resultados, son muy variadas; por consiguiente, descubrirlas, modificarlas, combinarlas o eliminarlas, con el fin de mejorar los resultados, representa la tarea permanente del ingeniero industrial puesto al servicio de la organización [1].

La planeación y organización del trabajo está presente en todas las empresas, tanto de producción como de servicios, y que la misma sea adecuada con la situación actual y con las características propias de la entidad, posibilita que exista una mayor productividad del trabajo e influye de forma positiva en la satisfacción del cliente interno, esto se refleja de forma indirecta en la satisfacción del cliente externo, razón de ser de toda organización [2].

Actualmente el éxito de cualquier empresa a nivel mundial se ha convertido más que nunca en un desafío permanente, donde la globalización y entorno dinámico influenciado por la competencia ha creado nuevos contextos para el trabajo de las empresas que hoy luchan por liderar en el segmento donde se mueven. Dadas las cambiantes condiciones del mercado, se requiere de una organización flexible que permita adaptar rápidamente las nuevas herramientas de gestión del trabajo, de manera eficaz y efectiva, para mantener sus productos y servicios con las especificaciones que exija el cliente y la competencia [3].

En las últimas décadas las empresas a nivel mundial han luchado por elevar sus índices de productividad; lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia y obtener una producción con mayor calidad; por lo que se hace necesario nuevas técnicas de gestión de recursos humanos más importantes para las empresas, el recurso humano, ya que es este en gran medida el que puede asegurar la producción con la calidad que el mercado cambiante demande y al menor costo posible [4].

Para su iniciador Taylor, la Organización del Trabajo era la mejor forma de alcanzar la prosperidad. Sin embargo, algunos directivos definieron la organización del trabajo anterior a los años noventa como una división del trabajo poco formalizada, con niveles de autoridad centralizados [5].

Una buena organización del trabajo hace que los trabajadores exploten al máximo sus potencialidades y la de los equipos y medios de trabajo, por tanto deberá existir un

incremento en la productividad del trabajo, mejoras en la eficiencia y la eficacia, así como; un mejor desempeño y rendimiento del colectivo laboral [6].

En Cuba y especial en el sector turístico se están retomando los estudios de organización del trabajo, como vías para asegurarle al hombre la realización del trabajo de manera más efectiva y segura, pudiendo contar dentro de la entidad con el personal necesario para realizar algún trabajo y/o brindar un servicio con mayor calidad y seguridad [7].

Las empresas cubanas deben comprender la importancia de lograr resultados positivos en materia de organización del trabajo, pues de esta forma se contribuye a elevar los niveles de productividad, el aprovechamiento de la jornada laboral y lograr mayor calidad en los servicios.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en el año 2014 emite la Resolución No. 29 referida a la organización del trabajo y en el año 2017 en el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprueban los lineamientos 209 y 210 referidos a la Política para el Turismo, donde se trata la importancia del crecimiento de la actividad turística que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, además de mantener la diversificación de las ofertas y potenciar la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas. Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado implantar esas estrategias. Ausencia de personal calificado en el tema y la no existencia de un personal que realice los estudios de organización del trabajo, son causas que han llevado a su no implantación.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo es uno de los factores más importantes en el incremento de la productividad, por cuanto no exige la inversión de grandes recursos. Mediante este se logran métodos y procedimientos de trabajo más sencillos y eficientes, reduciéndose la cantidad de mano de obra necesaria para fabricar una unidad de producto. Asimismo, la normación, como parte de la organización del trabajo, permite definir el tiempo necesario para la realización de las diferentes pasos del proceso, lográndose con ello determinar, con mayor precisión, la cantidad de trabajadores necesarios [8].

Derivado de los estudios de organización del trabajo puede conocerse con bastante precisión la cantidad de personas necesarias para ejecutar una tarea, también expresada en

obreros/hora, si se conoce la cantidad de horas en la que dicha tarea debe realizarse; y la cantidad de tareas diferentes que puede hacer un individuo en un determinado lapso de tiempo [9].

Uno de los objetivos fundamentales del socialismo radica en satisfacer las crecientes necesidades de toda la sociedad y para lograrlo hay que aumentar la producción de bienes y servicios, esto se alcanza solamente a través de dos vías: por la vía extensiva, es decir, aumentando el número de trabajadores o por la vía intensiva, o lo que es lo mismo, aumentando la productividad del trabajo, siendo esta última la vía más adecuada para poder lograr el objetivo de satisfacer las crecientes necesidades de la población, razón por la cual el análisis de las mismas es objetivo primordial de todas las empresas estatales [10].

Para ello es necesario muchas veces realizar estudios del trabajo, los cuales solo surtirán efecto cuando hayan sido aplicados integralmente y cuando todo el personal de una empresa esté convencido de que es preciso rechazar el desperdicio en todas sus formas (de materiales, tiempo, esfuerzo o dotes humanas) y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo [11].

Cuando se enfrenta al turismo como objeto de análisis es conveniente desarrollar un modelo de interrelaciones entre todos los componentes que contribuyen al logro de un servicio de calidad total; y así, a la mejor imagen posible del destino turístico, pues es finalmente el turista, como consumidor y perceptor de espacios, quien posteriormente promoverá los “productos” que se le ofrecen para disfrutar de su estancia temporal [12].

El turismo es un sistema de servicios coordinados que además de poseer sus facilidades estratégicas y tácticas, no puede ignorar las relaciones interpersonales que se establecen entre el visitante y sus anfitriones; así como la preservación del medio natural y cultural donde actúa [13].

En los hoteles las áreas de cocina tienen un rol primordial en la atención y el servicio ofrecido al cliente con el objetivo de satisfacer sus necesidades, de esa forma es de vital importancia la satisfacción del cliente interno (encargado de brindar el servicio), influyendo en esto directamente las normas de trabajo que presentan, los recursos que ponen en sus manos, entre otros factores que actúan entorno a su bienestar y salud a la hora de realizar su trabajo [14].

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar pasos innecesarios de un procedimiento, o realizar determinadas tareas simultáneas en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza estando al alcance de la vista de los jefes, ingenieros, tecnólogos, entre otros [15].

Teniendo en cuenta las transformaciones que se llevan a cabo en la economía, conducen a la necesidad de involucrar a todos los trabajadores en el desarrollo de acciones dirigidas a la búsqueda de eficiencia, calidad en la producción y los servicios, y por otra parte, profundizar en las reservas existentes que garanticen un incremento de la productividad del trabajo [16].

Situación problemática:

En la cocina del hotel Iberostar Varadero no se cuenta con un estudio referido a la Organización del Trabajo que proponga las normas de servicio que puedan tener los trabajadores a la hora de realizar su trabajo. Siendo esta una de las principales áreas de la entidad, la cual influye directamente en la satisfacción del cliente, es muy importante que el cliente interno se encuentre satisfecho con la realización de su trabajo.

De lo expuesto anteriormente se deriva como **problema científico**:

Se evidencia una carencia en la aplicación de estudios de Organización del Trabajo en el área de la cocina del hotel que permitan tomar decisiones referidas a la optimización de la plantilla buscando el aumento de la productividad.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las bases teóricas metodológicas que sustenta el estudio de la organización del trabajo?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la realización del estudio de Organización del Trabajo que permitan identificar el desaprovechamiento de la jornada laboral en la cocina del hotel Iberostar Varadero?
3. ¿Es posible aplicar el procedimiento seleccionado en la cocina del hotel para realizar el estudio de Organización del Trabajo con el fin de incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral?

Objetivo general:

Realizar un estudio de organización del trabajo en la cocina del hotel Iberostar Varadero dirigido a determinar las normas de servicio y optimizar la utilización de la fuerza de trabajo.

Para cumplir con el objetivo general, se declaran las siguientes **tareas de investigación:**

1. Realización de una búsqueda y valoración referente al marco teórico referencial, sobre todos aquellos criterios referidos con la normación, y de estudios similares en el sector hotelero.
2. Aplicación las técnicas de estudio de tiempo en el área de la cocina del hotel para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y calcular el número de trabajadores necesarios.
3. Análisis las posibles vías para aumentar de la productividad del trabajo en el área de cocina y lograr la plena utilización de la fuerza de trabajo.

Para darle cumplimiento a los objetivos se emplearon varios métodos y técnicas, como son:

Análisis y síntesis: permitió realizar una valoración bibliográfica consultada de la organización del trabajo y la síntesis de la información obtenida en la investigación, además se aplicó múltiples relaciones y componentes, para facilitar su estudio y establecer la unión de las partes previamente analizadas-sintetizadas, de forma concretas, para llegar a conclusiones.

Histórico lógico: permitió el acercamiento al devenir histórico de la Organización del Trabajo, acercándose a su trayectoria, sus tendencias y las etapas más significativas de su desarrollo en el mundo y en Cuba.

Inductivo-Deductivo: se maneja con el fin de orientar la lógica adoptada en la investigación y la relación, contenido y forma en la propuesta de solución al problema a resolver declarado.

Observación directa: permitió corroborar la información obtenida por los trabajadores. Se utilizó para realizar el muestreo, por observaciones instantáneas, para determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral en el área de la cocina del hotel Iberostar Varadero.

Fotografía colectiva: permite realizar una descripción detallada de todas las actividades realizadas por los trabajadores del área de la cocina, dentro de la jornada laboral y medir las

magnitudes de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos.

Los Métodos Empíricos utilizados en la recopilación de información fueron:

Entrevista a clientes: se empleó para conocer sus intereses e inquietudes en cuanto al servicio prestado.

Entrevista a trabajadores: para conocer el nivel de satisfacción de estos con las acciones que realizan y la remuneración que reciben.

Observación directa: se utilizó con el objetivo de identificar mediante el examen atento del investigador, evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado y prácticas de trabajo erróneas. También arroja información espontánea por parte de los trabajadores, siendo esta la más valiosa.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se estructura de la manera siguiente: Capítulo 1. Marco teórico-referencial, en el cual se sintetizan los antecedentes teóricos encontrados, sobre la investigación; Capítulo 2 en el que se caracteriza la organización objeto de estudio y se expone el procedimiento empleado para la investigación; Capítulo 3 en el que se realiza el estudio de organización del trabajo para la revisión del aprovechamiento de la jornada laboral, así como de las normas implantadas, realizando las propuestas correspondientes y la valoración del impacto al aplicar el estudio de organización del trabajo realizado. Además, se arriban a conclusiones, se hacen recomendaciones derivadas de la investigación, se detallan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.

Capítulo I. Fundamentos teóricos de la investigación.

En el presente capítulo se aborda todo el contexto teórico referido a la temática a desarrollar, donde se realizó una amplia búsqueda bibliográfica para reflejar los conceptos, definir los términos y técnicas que se consideraron para la elaboración y aplicación de la presente investigación. A continuación se muestra en la figura 1.1 el hilo conductor del marco teórico referencial.

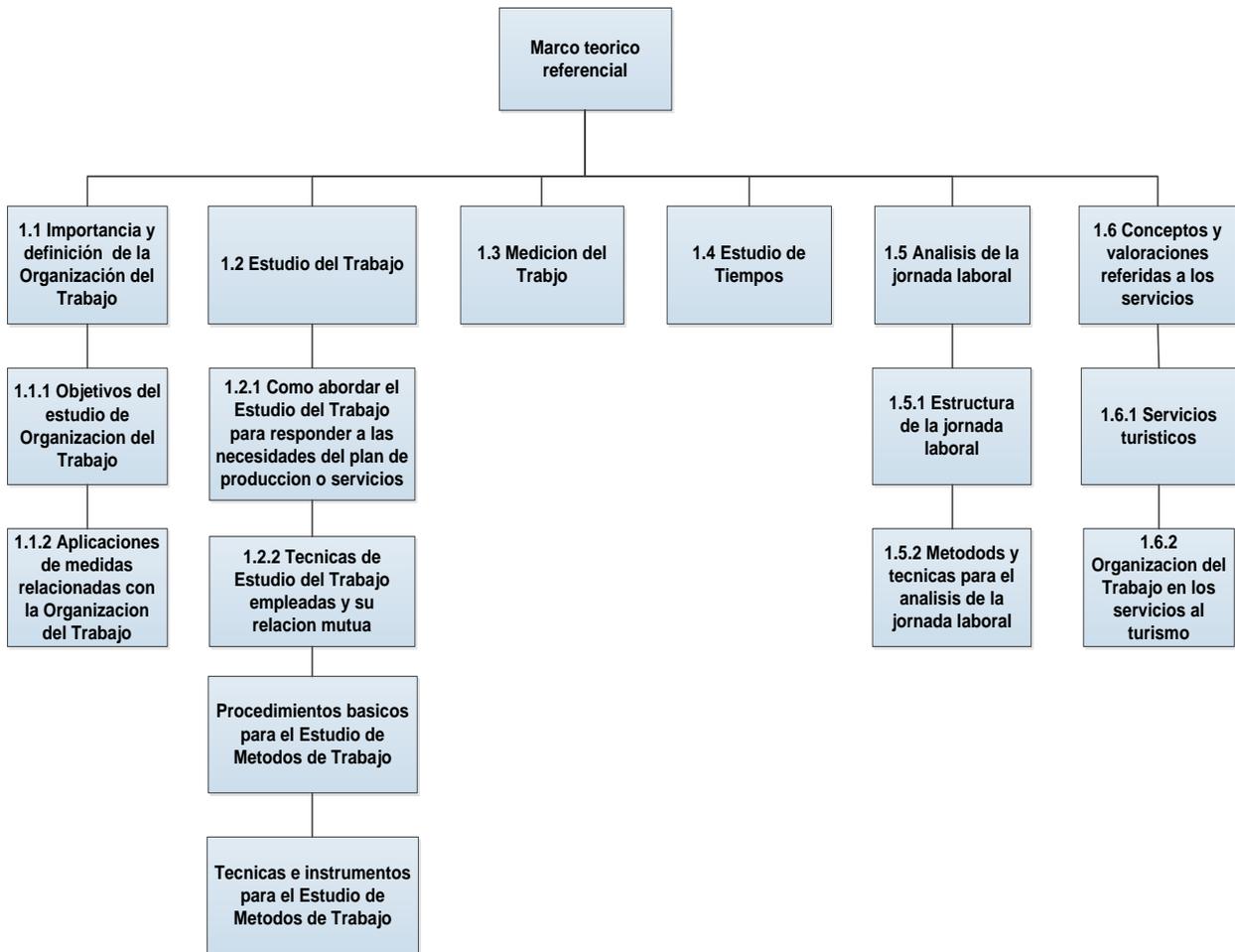


Figura 1.1. Hilo conductor de los fundamentos teóricos de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Importancia y definición de la Organización del Trabajo.

Desde la antigüedad el hombre siempre ha sentido la necesidad de obtener resultados superiores y de perfeccionar sus métodos y estrategias de trabajo. Ya sea inconsciente o

intencionalmente el ser humano ha tratado a lo largo de la historia de reducir su esfuerzo físico y de aprovechar al máximo los recursos existentes.

Es así como nace la organización, de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales [17].

Este intento de superación se realizó a través del trabajo y el empleo de recursos y energía, de forma tal que a medida que se desarrollaba el trabajo, inevitablemente, se realizaba un intercambio tanto con el medioambiente como con otros seres humanos. Pero al trabajar, además de modificar su entorno, un individuo también se modificaba a sí mismo, al vincularse de forma solidaria o conflictiva con otros individuos o grupos [18].

A partir de la década de 1920-1930 el estudio científico del trabajo toma reconocimiento como actividad interdisciplinaria y en su desarrollo demanda la creación de instituciones que abarcan científicos de diferentes disciplinas y especialidades [19].

Como pilar tecnológico de la GRH, la organización del trabajo es proceso o actividad clave a priorizar. Inmanente a la organización del trabajo es el estudio de tiempos, base del valor en tanto tiempo socialmente necesario invertido. E inmediatamente después se aborda la disciplina laboral, cuya expresión en valor también se traduce en tiempo. La productividad del trabajo es el último tópico tratado en este capítulo, considerada indicador sumario por excelencia del trabajo vivo [20].

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. La organización busca promover la creación de empleos, regular de mejor manera los principios y derechos de los trabajadores, mejorar la protección social y promover el diálogo social al igual que proveer información relevante, así como técnicas de asistencia y de entrenamiento [21].

A través de los años se ha ido observando la necesidad creciente que existe de una buena organización del trabajo para el incremento de la productividad en las empresas y diferentes autores han expuesto sus criterios sobre dicha organización.

El cuadro 1.1 muestra una selección de algunas definiciones referidas a la Organización del Trabajo:

Cuadro 1.1. Definiciones referidas a la Organización del Trabajo.

AUTORES	AÑOS	DEFINICIONES
Marsán Castellanos	2011	El proceso que integra en las organizaciones el trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de producción (productivo, de servicio, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores [22].
Código del Trabajo	2014	Es perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad [23].
Galván Martiatu	2015	La organización del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo, con el fin de mejorar la utilización de los recursos y establecer normas científicamente fundamentadas y actualizadas [24].
Jiménez Fernández	2016	Conjunto de actividades realizadas por un conjunto de personas con el mismo fin de optimizar un proceso o actividad [25].
Pérez Águila	2017	La organización del trabajo es uno de los factores más importantes en el aumento de la productividad del trabajo, por cuanto no exige la inversión de grandes recursos [9].

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar las diversas definiciones, autor define que la organización del trabajo establece una relación entre la técnica, los medios de trabajo y los trabajadores al realizar una mejor combinación de dichos elementos, dicha combinación genera una mayor productividad del trabajo lo cual es la principal meta de la mayoría de las organizaciones.

En nuestro país se requieren realizar cambios para lograr un alto nivel de organización del trabajo, que permita lograr un incremento en la productividad que es el objetivo principal, desde el punto de vista económico, de la actividad productiva y la organización del trabajo; la fuente fundamentada de su crecimiento. Además no se cuenta con un programa integral para el desarrollo de la organización del trabajo. La organización del trabajo, como ha señalado Raúl Castro, debe comenzar por el Estado. El burocratismo, la centralización, las decisiones

inconsultas, las prohibiciones, el exceso de informaciones y trámites, las reuniones, el exceso de auditorías e inspecciones, el afán de reglamentarlo todo ahoga a la base [24].

Actualmente en Cuba la organización del trabajo es una actividad indispensable para el desarrollo empresarial, sin embargo no siempre fue así. Antes de 1959 solamente algunas empresas monopolistas norteamericanas empleaban de forma limitada estas técnicas para realizar estudios de organización del trabajo, pero los resultados no coincidían con los intereses de los trabajadores.

En la etapa de 1986 a 1990, la organización del trabajo no avanza en el sector empresarial debido al impacto de la crisis provocada por el debilitamiento y posterior caída del campo socialista. Para contrarrestar estos efectos, se toma la decisión de iniciar el proceso de perfeccionamiento empresarial en las empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), que retoman los elementos de organización del trabajo para el incremento de su productividad. Durante esa misma etapa surge también la industria turística y se introducen nuevas formas de organización del trabajo como la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo [19].

A partir del año 1995 otras empresas de diferentes ministerios se incorporan al proceso de perfeccionamiento empresarial. Pero no es hasta el año 2006 que se emite la Resolución No.26 /2006 por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), referida a la organización del trabajo. Ya al año siguiente se formula la familia de Normas Cubanas del grupo de las 3000: 2007, que muestran el fundamento y vocabulario del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH), considerando a la organización del trabajo como uno de sus elementos o módulos. En el año 2014 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social emite la nueva Resolución 29 que deroga la anteriormente mencionada [10].

1.1.1 Objetivos del estudio de organización del trabajo.

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción y servicios, para su perfeccionamiento aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar 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, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la productividad.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es el organismo encargado de dictar normas y resoluciones que van encaminadas a lograr la máxima efectividad del trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad. En el año 2014 el mismo da a conocer la resolución 29, donde se definen algunos elementos importantes de esta temática, los mismos se muestran a continuación:

Artículo 117: En correspondencia con lo establecido en el artículo 83 del Código de Trabajo, el empleador para realizar los estudios de organización del trabajo realiza un diagnóstico y a partir de los problemas identificados, determina a implantar para su solución.

Los estudios se realizan con la participación de los trabajadores y la organización sindical y sus resultados, previo a su implantación, se discuten con estos.

Las normas de trabajo que se elaboren como resultado de los estudios de organización, se aprueban por el jefe de la organización superior de dirección o empresa, según corresponda, con el acuerdo de la organización sindical [23].

Artículo 118: La plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para cumplir la misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan.

Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que correspondan al trabajador.

Las categorías ocupacionales son: operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y cuadros. Los cuadros se categorizan según la legislación específica.

Artículo 119: Las entidades del sistema empresarial para la elaboración anual del proyecto de plantilla parten de las propuestas de cifras directivas y los indicadores específicos vinculados a niveles físicos de actividad definidos por sus órganos, organismos, entidades nacionales u organizaciones superiores de dirección y efectúan los ajustes pertinentes al recibir las cifras directivas, para aprobarla.

Los estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes:

- a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad;
- b) Sistemática, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad;
- c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

Los estudios de Organización del Trabajo, se realizan por:

- a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros;
- b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento;
- c) la modificación del plan de producción o servicios; y
- d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo [26].

1.1.2 Aplicaciones de medidas relacionadas con la organización del trabajo. Resolución 26/ 2006.

El estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

Por tanto, el estudio del trabajo tiene por objeto establecer cómo debe hacerse el trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o procedimientos y fijar el tiempo norma para su realización con vistas a lograr el perfeccionamiento y racionalización de los métodos existentes o proyectados, incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia del equipamiento, disminuir los costos y crear mejores condiciones de trabajo.

Para entender cómo el estudio del trabajo reduce los costos y el tiempo que se invierte en determinado proceso, es necesario examinar detenidamente cómo está constituido el tiempo total de un trabajo [26].

1.2 Estudio del trabajo.

Cuando se buscan formas de producir más con los mismos recursos o cuando se piensa en medir o cuantificar la eficiencia de los trabajadores o máquinas en una empresa, se trata de un tema de estudio amplio denominado Estudio del Trabajo.

Su objetivo general es examinar el trabajo humano en todas sus dimensiones, investigar todos los factores que influyen en la eficiencia de su desempeño con el fin de incrementar la productividad sin recurrir a grandes inversiones de capital o exigir un mayor esfuerzo a la mano de obra [27].

El Estudio del Trabajo, por tanto está directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constante o aumentando a penas la inversión de capital. Se verá que, a la larga, uno de los medios más eficaces de aumentar la productividad es inventar nuevos procedimientos y modernizar la maquinaria y el equipo, esa solución generalmente exige grandes desembolsos de capital. En cambio, el Estudio del Trabajo tiende a enfocar el problema del aumento de la productividad mediante un análisis sistémico de las operaciones, procedimientos y Métodos de Trabajo existentes con objeto de mejorar su eficacia [28].

El Estudio del Trabajo tiene gran utilidad, entre los aspectos más relevantes que demuestran esto se encuentran: [21]

1. Es un medio de aumentar la productividad de una fábrica o instalación mediante la Organización del Trabajo, método que normalmente requiere poco o ningún desembolso de capital para instalaciones y equipos.
2. Es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficacia de una operación, ni al analizar las prácticas existentes ni al crear otras nuevas, y que se recogen todos los datos relacionados con la operación.
3. Es el método más exacto conocido hasta ahora para establecer Normas de Rendimiento, de las que depende la planificación y control eficaces de la producción.
4. Las economías resultantes de la aplicación correcta del Estudio del Trabajo comienzan de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
5. Es un instrumento que puede ser utilizado en todas partes donde se realice trabajo manual o funcione una instalación, en industrias, laboratorios, oficinas, restaurantes, comercios, entre otros.

6. Es uno de los instrumentos de investigación más penetrantes de que dispone la dirección. Por eso es un arma excelente para atacar fallas de cualquier organización, ya que al investigar un grupo de problemas se van descubriendo las deficiencias de las demás funciones que repercuten en ello.

1.2.1 Cómo abordar el estudio del trabajo para responder a las necesidades del plan de producción o servicios [26].

Es necesario recorrer 8 etapas fundamentales para realizar un estudio de trabajo:

- 1) Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar. Son tres los factores que condicionan la elección de un proceso o actividad: Consideraciones económicas: El estudio debe estar dirigido a: Procesos claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado a la entidad; cuellos de botella que están entorpeciendo el proceso de producción o servicios u operaciones que requieren mucho tiempo; Consideraciones técnicas o tecnológicas: es determinante para acometer el trabajo identificar y trabajar con los que conocen el proceso; Consideraciones humanas: estudiar las actividades que causan la insatisfacción de los trabajadores, las que afectan su seguridad y salud. Es determinante antes de comenzar el estudio explicar a los trabajadores la necesidad y objetivo del mismo para lograr su implicación.
- 2) Registrar o recolectar todos los datos relevantes acerca del proceso de producción o servicios, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en forma más cómoda para analizarlos.
- 3) Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados para eliminar, combinar, ordenar de nuevo o simplificar dichas actividades.
- 4) Establecer el método perfeccionado, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando diversas técnicas de gestión así como los aportes de dirigentes, trabajadores y otros especialistas, cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.

Al utilizar las preguntas en el orden en que figuran a continuación: ¿Qué se debe hacer?; ¿Dónde se debe hacer?; ¿Cuándo se debe hacer?; ¿Quién lo debe hacer?; ¿Cómo se debe hacer?

Se puede tener una idea bastante atinada de las deficiencias de la operación presente y de las posibilidades de que surja un nuevo método perfeccionado. En muchos casos, sin embargo, la

solución no es tan evidente y es posible que haga falta hacer investigaciones en otro lugar. Por lo tanto no es prudente adoptar precipitadamente soluciones antes de investigar esas otras esferas conexas.

- 5) Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
- 6) Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, a todos los trabajadores a quienes concierne, utilizando demostraciones.
- 7) Implantar el nuevo método, formando a los trabajadores que corresponda.
- 8) Controlar la aplicación del nuevo método siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Las etapas 1, 2 y 3 son inevitables, ya se emplee la técnica del estudio de métodos o la medición del trabajo; la 4 forma parte del estudio de métodos corriente, mientras que la 5 exige la medición del trabajo.

1.2.2 Técnicas de Estudio del Trabajo empleadas y su relación mutua.

El estudio del trabajo es una disciplina técnica y científica a cuya categoría ha sido elevada por el desarrollo de las fuerzas productivas, imponiéndola en los procesos de producción, transportación, servicios y administrativos, y a nivel de puesto de trabajo, para lograr de manera más eficiente el diseño del sistema hombre-máquina-medio ambiente [16].

Está directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constante o aumentando apenas las inversiones de capital [8].

El Estudio del Trabajo comprende varias técnicas, y en especial el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo. Hay que destacar que el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo están estrechamente ligados entre sí, el primero se usa para reducir el contenido de trabajo de la tarea u operación, mientras que la segunda sirve sobre todo para investigar y reducir el tiempo improductivo y para fijar después las normas de tiempo de la operación cuando se efectúe en la forma perfeccionada; ideada gracias al Estudio de Métodos y ambos en su conjunto tiene un efecto positivo en la productividad [29].

El Estudio de Tiempos generalmente acompaña al de métodos, no porque una mejora en los procedimientos sea imposible de hacer si no se complementa con un estudio de tiempos a esa nueva forma de trabajar. Una de las razones que justifican la complementación de un estudio

de métodos con uno de tiempos es que generalmente las reformas deben ser aprobadas por los jefes del proponente, para dar su aprobación; los jefes comparan las ventajas derivadas del cambio, con el costo que dicho cambio conlleva. Para determinar las ventajas del nuevo método es necesario, entre otros datos, tener la diferencia de duración del trabajo antes y después de la reforma [1].

El Estudio de Métodos de Trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático científico y lógico de análisis e investigación adecuada al proceso de trabajo objeto de estudio. Es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo como medio de ideas y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos [30].

Su objetivo es establecer el "como" debe hacerse un trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes, así como la proyección de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para actividades aún no existentes [31].

Según la OIT otros objetivos de un Estudio de Métodos son:

1. Mejorar procesos y procedimientos
2. Mejorar disposición de flujos de producción y lugares de trabajo
3. Economizar esfuerzo humano y reducir fatiga
4. Mejorar utilización de materiales, máquinas y mano de obra
5. Crear, mejores condiciones de trabajo.

Otros autores lo definen como el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vistas a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permita que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida [32].

Sin embargo, el Estudio de los Métodos de Trabajo siempre persigue un fin para lograr, entre ellos se destacan:

1. Perfeccionamiento y racionalización de los métodos y procedimientos de trabajo ya existentes.
2. Proyección de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para actividades laborales; aún no existentes.
3. Incremento de la productividad del trabajo.
4. Incremento de la eficiencia del equipamiento tecnológico.

5. Disminución de los costos. 6. Reducción de la fatiga de los trabajadores.

1.2.3 Procedimientos básicos para el Estudio de Métodos de Trabajo.

Existen varias técnicas de Estudio de Métodos de Trabajo apropiados para resolver problemas de todas las categorías, desde la disposición general de la fábrica hasta los menores movimientos del operario en los trabajos repetitivos. En todos los casos, el procedimiento es fundamentalmente el mismo y debe seguirse meticulosamente. El procedimiento de Estudio de Métodos de Trabajo consta de siete etapas esenciales y ninguna se puede saltar. Para la investigación, no solo hay que respetarlas estrictamente, sino que debe seguirse el orden indicado. No hay que dejarse engañar por la sencillez del procedimiento básico y creer que el estudio de método es fácil y por tanto sin importancia. Al contrario, puede llegar a ser muy complejo [16].

Al examinar cualquier situación en determinada empresa es necesario seguir un orden determinado, o sea un Procedimiento Básico para la Solución de Problemas que se resume de la forma siguiente [22].

- a) Definición del problema.
- b) Análisis del problema.
- c) Búsqueda de posibles soluciones.
- d) Evaluación y selección de las soluciones.
- e) Informe y recomendaciones.

1.2.4 Técnicas e instrumentos para el Estudio de Métodos de Trabajo.

Como se aprecia anteriormente, el Estudio de los Métodos de Trabajo pueden adoptar diferentes formas. Esos análisis requieren de la utilización de técnicas, sin ayuda de las cuales no se pueden registrar los procedimientos actuales. En la selección de las técnicas a emplear desempeña un importante papel el tipo de producción, ya que por ejemplo en un proceso de producción masiva, que va a caracterizarse por una alta repetición de las operaciones, se logrará un mejor registro de la información si se utilizan equipos e instrumentos automáticos o semiautomáticos, ya que hasta una economía de tiempo que se logre en una operación, por la gran cantidad de repeticiones de la misma, trae por consiguiente un alto efecto económico.

Estas técnicas tienen como objetivo la recogida de la información actual, el análisis de métodos y procedimientos de trabajo y la propuesta de un nuevo método de trabajo [22].

Entre ellas se destacan: los gráficos y diagramas, de los cuales hay varios tipos uniformes, cada uno con su respectivo propósito. Los gráficos utilizados se dividen en dos categorías: los que sirven para consignar una sucesión de hechos y acontecimientos en el orden que ocurren, pero sin reproducirlo a escala; los que registran los sucesos, también en el orden en que ocurren pero indicando su escala de tiempo, de modo que se observe mejor la acción de sucesos relacionados entre sí.

1.3 Medición del trabajo.

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida [33].

La medición del trabajo se realiza con dos propósitos: la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral y la revisión o implantación de las normas de trabajo.

En el proceso de fijación de tiempos tipos, quizás sea necesario emplear la medición del trabajo para, comparar la eficacia de varios métodos en igualdad de condiciones, el mejor será el que lleve menos tiempo, repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples, para que, en lo posible, le toque a cada cual la tarea que lleve el mismo tiempo, determinar, mediante diagramas de actividades múltiples para operario y máquina, el número de máquinas que puede atender un operario [34].

Una vez fijados, los tiempos tipos pueden ser utilizados para, obtener información en que basar el programa de producción, incluidos datos sobre el equipo y la mano de obra que se necesitará para cumplir el plan de trabajo y aprovechar la capacidad de producción, obtener información en que basar presupuestos de ofertas, precios de ventas y plazos de entrega, fijar normas sobre uso de la maquinaria y desempeño de la mano de obra que puedan ser utilizados con cualquiera de los fines que anteceden y como base de sistemas incentivos, así como obtener información que permita controlar los costos de mano de obra y fijar y mantener los costos estándar [30].

1.4 Estudio de Tiempos.

El estudio de tiempo es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondiente a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida [27].

Las etapas para un estudio de tiempo o de normación del trabajo a través del método analítico investigativo son:

- 1º- Selección de las actividades y/o operaciones a normar: para ello se deben elegir con prioridad aquellas que resulten limitantes en el proceso de producción o servicio, las que agrupan una gran cantidad de trabajadores, y aquellas en las cuales las normas de trabajo vigentes se incumplan o sobre cumplan en una magnitud muy por encima de los parámetros establecidos como normales.
- 2º- Preparación de las observaciones: es necesario un trabajo preparatorio cuyo elemento fundamental es determinar el número preciso de las mismas y la creación de las condiciones técnico-organizativas adecuadas. Esta etapa debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del área y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, se debe estudiar la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, garantizar durante el período de observación, el abastecimiento de materias primas, materiales y semiproductos, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.
Un elemento importante es la elección y disposición del trabajador que realiza la actividad u operación que será objeto de observación, esta se logra dándole a conocer claramente su carácter, precisándole los errores e inconvenientes que puede acarrear la alteración del régimen normal de trabajo durante la observación.
- 3º- Realización de las observaciones: es la observación de las operaciones propiamente dicha que se realiza de acuerdo con el método seleccionado (fotografía, observación individual, cronometraje, foto cronometraje).
- 4º- Procesamiento de la información: trabajo de resumen y cálculo de los resultados reales de las observaciones. En la etapa de procesamiento y análisis de la información se procesan los resultados obtenidos durante la observación, se analizan las causas que originan las pérdidas de tiempo a fin de proponer las medidas técnico-organizativas que pueden aplicarse para su reducción o eliminación.
- 5º- Análisis de los resultados y determinación de la norma: trabajo que se realiza con el objetivo de sacar conclusiones sobre la información procesada y la determinación de los datos finales de las normas. A partir del análisis de la información y con el conocimiento que se haya logrado obtener sobre los problemas organizativos existentes, se definen las medidas

técnico-organizativas que deben implantarse a fin de eliminar o reducir al máximo posible las interrupciones y los gastos de tiempo no necesarios. Una vez realizado este paso se procede al cálculo de la norma, su comunicación a los trabajadores y su inclusión en los registros de la empresa.

6º- Implantación: esta etapa incluye: la preparación para la implantación y la implantación propiamente dicha. La preparación para la implantación comprende todo el proceso de análisis y discusión de las normas con los trabajadores, así como la implantación de las medidas técnico-organizativas determinadas en la etapa anterior y que son imprescindibles para lograr los niveles de producción previstos en las normas calculadas. La implantación corresponde a la fase de introducción o aplicación de las normas en las condiciones técnico-organizativas para las que fueron calculadas [30].

El estudio de tiempo exige cierto material fundamental: un cronómetro (Claro está que sirve igualmente un reloj de pulsera, con tan de que sea exacto), un tablero de observaciones y formulario de estudio de tiempo.

Estos son los útiles que debe llevar en todo momento el especialista, pero además tendrá en su oficina: una pequeña calculadora, un reloj exacto con segundero e instrumentos para medir: cinta métrica, regla de metal, micrómetro, balanza de resortes y quizás otro instrumentos afines, según el tipo de trabajo que estudie.

1.5 Análisis de la jornada laboral.

El análisis de los gastos de tiempo de trabajo posee una importancia de primer orden en la Organización del Trabajo, por cuanto posibilita conocer cómo se utilizan los mismos en el proceso de trabajo.

La jornada laboral (JL) es el tiempo que de acuerdo con la legislación vigente debe permanecer el 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 de trabajo.

1.5.1 Estructura de la jornada laboral.

La clasificación de los gastos de tiempo nos brinda la posibilidad de:

1. Hacer estudios sobre el estado de la organización del trabajo, y fundamentalmente, del aprovechamiento de la jornada laboral, detectando las diferentes interrupciones, así como las causas que las originan.
2. Hacer estudios sobre los gastos de trabajo propiamente dichos, analizando cuales son los que podremos eliminar.

Estos análisis referidos anteriormente tienen como objetivo descubrir reservas, con las cuales lograremos el aumento de la productividad, además en condiciones de fijar o profundizar en los gastos de tiempos necesarios para la realización de un trabajo determinado. Pero para ello es imprescindible conocer la estructura de la jornada laboral, con la descomposición correspondiente de los gastos de tiempo [25].

La jornada laboral se compone de dos grupos: tiempo de trabajo y tiempo de interrupciones, que se pueden observar en la figura 1.2.

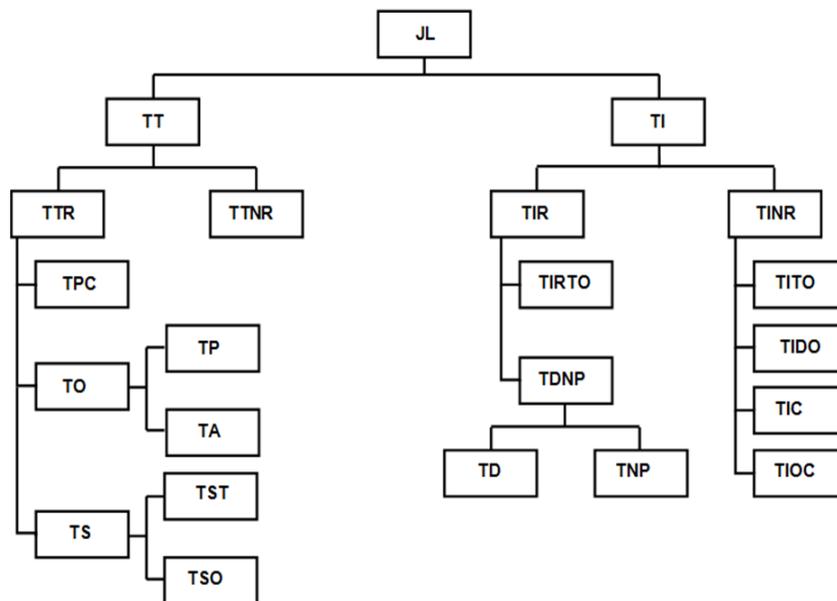


Figura 1.2: estructura de la jornada laboral.

Fuente: Marsan Castellanos (2011) [35].

Tiempo de trabajo (TT). Es el tiempo en que se encuentra laborando el trabajador, ya sea en labores realmente productivas, en tareas ajenas a su contenido de trabajo o en trabajos innecesarios. El mismo se divide en:

- Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.

- Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea.

Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR). Es aquel que el trabajador emplea para cumplir la o las operaciones que le vienen dadas por las características del proceso productivo y por su calificación. El mismo se divide en:

- Tiempo de trabajo necesario.
- Tiempo de trabajo superfluo.

Tiempo de trabajo necesario (TTN). Es el tiempo durante el cual el trabajador labora racional y eficientemente en su puesto de trabajo, en el cual realiza actividades que transforman o coadyuvan a la transformación del objeto de trabajo. El mismo se divide en:

- Tiempo preparativo-conclusivo.
- Tiempo operativo.
- Tiempo de servicio.

Tiempo preparativo-conclusivo (TPC). Es el tiempo que el trabajador (o brigada) utiliza para preparar el cumplimiento de un trabajo dado y las acciones relacionadas con su terminación.

Este tipo de gasto se manifiesta en las siguientes actividades:

- La obtención de la orden de trabajo.
- La obtención de instrumentos y dispositivos, de la documentación tecnológica.
- La familiarización con la documentación tecnológica.
- La familiarización con el diseño.
- La instrucción del orden con que se va a cumplir el trabajo.
- La colocación de los dispositivos e instrumentos.
- El ajuste de equipos al régimen correspondiente de trabajo necesario para el cumplimiento de la tarea dada.
- El quitar los dispositivos, instrumentos, documentación tecnológica, orden de trabajo.

El tiempo preparativo-conclusivo ocurre cada vez que cambia la tarea (ya sea una producción individual o en serie) y tiene la particularidad de que su magnitud no depende del volumen de trabajo a realizar, sino de la complejidad de la preparación necesaria para el mismo. Es por ello que cuando se realiza por un largo tiempo un mismo trabajo, por ejemplo, en la producción en

masa o en grandes series, el tiempo preparativo-conclusivo por unidad de producto será insignificante en lo que respecta a su magnitud.

Tiempo operativo (TO). Es el tiempo utilizado por el trabajador (o brigada) para cambiar o contribuir al cambio de la forma, dimensiones, propiedades y posición en el espacio de un objeto de trabajo. El mismo se divide en:

- Tiempo principal.
- Tiempo auxiliar.

Tiempo principal (TP). Es el tiempo que se invierte directamente en el cambio cualitativo y cuantitativo del objeto de trabajo, sus dimensiones, propiedades, composición, color, forma o posición en el espacio. Ejemplos:

- Tiempo de desbaste en la actividad de torneear.
- Tiempo de carga y descarga en el trabajo de los estibadores.
- Tiempo de coser en máquina plana al confeccionar una camisa.
- Tiempo de torcido a mano en la elaboración de un tabaco.
- Tiempo de conducción del vehículo en el trabajo de los choferes.

Tiempo auxiliar (TA). Es el tiempo que emplea el trabajador para realizar las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo principal. En este tiempo se incluyen los siguientes gastos:

- Los tiempos para alimentar las máquinas con materias primas y/o productos semielaborados.
- Los tiempos para la extracción de lo producido.
- Los tiempos necesarios para la comprobación de la calidad de la producción realizada.

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 un trabajo productivo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de servicio técnico.
- Tiempo de servicio organizativo.

Tiempo de servicio técnico (TST). Es el tiempo utilizado para mantener el equipo en condiciones técnicas adecuadas para realizar un trabajo concreto. A este tiempo se refieren:

- Los gastos de tiempo para reemplazar un instrumento o pieza desgastados.

- Los gastos de tiempo para la lubricación del equipo, etc.

Tiempo de servicio organizativo (TSO). Es el tiempo empleado en mantener el puesto en orden y disposición de trabajo durante el turno. A este tiempo corresponden:

- Los gastos de tiempo para recibir y entregar el turno.
- Los gastos de tiempo para la distribución al comienzo y la recogida al final del turno de los instrumentos.
- Los gastos de tiempo para ordenar y limpiar el área de trabajo (incluyendo equipos), etc.

Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR). Es el tiempo que se invierte en el cumplimiento de tareas no previstas en el contenido de trabajo del puesto, ya sea provocada por necesidades fortuitas de la producción o por deficiencias en la organización del trabajo. El mismo ocurre cuando se labora fuera del puesto de trabajo, como, por ejemplo:

- Cuando el trabajador es trasladado a otro puesto de trabajo, producto de la ausencia de otro trabajador y la necesidad de cubrir la vacante por ser un puesto fundamental en el flujo.
- Cuando por deficiencias en la organización, el trabajador debe desplazarse hacia actividades propias de un trabajador auxiliar, etc.

Tiempo de interrupciones (TI). Es el tiempo durante el cual el trabajador no participa en el proceso de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de interrupciones reglamentadas.
- Tiempo de interrupciones no reglamentadas.

Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR). Es el tiempo que el obrero no labora por razones previstas y determinadas en tiempo, inherentes al propio proceso de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de descanso y necesidades personales.
- Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología y la organización del trabajo establecidas.

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP). Es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador con el fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de descanso.
- Tiempo de necesidades personales.

Tiempo de descanso (TD). Es el tiempo que debe consumir el trabajador a fin de recuperarse o prevenir la fatiga producida durante el proceso de trabajo. Estos fines son compatibles con actividades tales como: el consumo de merienda, por lo que deben simultanearse.

Tiempo de necesidades personales (TNP). Es el tiempo que el trabajador debe consumir para mantener su higiene personal (lavarse las manos, la cara, etc.) y para realizar sus necesidades fisiológicas.

Tiempo de interrupciones determinadas por la tecnología y la organización del trabajo establecidas (TIRTO). El tiempo de interrupciones determinado por la tecnología y la organización del trabajo establecidas, incluye el tiempo de interrupciones provocado por las condiciones específicas en que se desarrolla el proceso de producción. Por ejemplo:

- Interrupciones de los estibadores durante el tiempo en que la grúa transporta la carga.

Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR). Es el tiempo que el trabajador no labora por alteración del proceso normal de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico - organizativas del proceso.
- Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral.
- Tiempo de interrupciones casuales.

Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico - organizativas del proceso (TITO). Es el tiempo en que el trabajador no labora a consecuencia de deficiencias técnicas y/o organizativas del proceso de producción. Entre ellas se encuentran:

- Falta de materia prima.
- Falta de productos semielaborados.
- Falta de equipos y herramientas.
- Rotura de equipos, etc.

Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO). Es el tiempo en que el trabajador no labora por violación de la disciplina laboral. Entre ellas se encuentran:

- Llegadas tardes.
- Tiempo excesivo en el descanso reglamentado.

- Conversación injustificada.
- Parado sin trabajar.
- Ausencia injustificada al puesto de trabajo, etc.

Tiempo de interrupciones casuales (TIC). Es el tiempo en el que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas totalmente causales. Entre ellas se encuentran:

- Paros por causas climatológicas.
- Falta de energía, etc.

Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC). Es el tiempo en que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción.

1.5.2 Métodos y técnicas para el análisis de la Jornada Laboral.

El estudio de tiempos es un procedimiento usado para medir el tiempo requerido por un operario calificado que trabaja a un nivel de actividad normal para realizar una tarea de acuerdo con un método determinado [36].

Dentro de los métodos continuos de observación de la jornada laboral se hallan:

Fotografía detallada individual (Observación continua individual):

Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del trabajador y/o los equipos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar y calcular la norma de trabajo. Este método tiene el inconveniente de tener que observar una mayor cantidad de trabajadores para poder llegar a conclusiones satisfactorias, y por ello los estudios realizados exclusivamente por este método demoran más tiempo en su realización.

Muestreo del trabajo:

Es una técnica empleada en la medición del trabajo para determinar mediante muestreo estadístico y observaciones aleatorias, el porcentaje de aparición de determinada actividad. Se conoce también por "muestreo de actividades", "método de observaciones instantáneas", "método de observaciones aleatorias" y "control estadístico de actividades". Se basa

principalmente en la ley de probabilidad. La probabilidad se ha definido como: " El grado de probabilidad de que se produzca un acontecimiento ".

Fotografía detallada colectiva. (Técnica de la observación continua colectiva):

En esencia los objetivos de este método coinciden con la fotografía individual, lo que los diferencia es que se registraran por cada observador las actividades realizadas por el colectivo, midiendo las magnitudes de tiempo consumido, duración, de forma paralela en los trabajadores; se recomienda que no sean más de tres los observados por cada normador y que la actividad que desarrollen sea similar o igual.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó el método de fotografía detallada individual, ya que se pretende realizar el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral en la cocina del hotel para conocer si existe desaprovechamiento de tiempo de trabajo y luego verificar si la plantilla existente en cada área de la cocina es la adecuada para la realización de sus tareas.

1.6 Conceptos y valoraciones referidas a los servicios.

En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí. La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado [37].

El servicio al cliente puede significar cosas muy diferentes según el punto de vista de quien lo analice. Por este motivo resulta imprescindible tener en cuenta algunas definiciones del término servicio, tratada desde una perspectiva en la que se les considere como el propósito u objetivo principal de una transacción, y no como el apoyo a la venta de un bien u otro servicio. Seguidamente se pasará a conocer diferentes definiciones que proponen reconocidos expertos en el tema, con la finalidad de brindar una descripción más completa de lo que son en sí los "servicios" [14].

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde la actividad y el resultado coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo [38].

Se ha dicho que los servicios y el mercado constituyen las dos caras de la misma moneda y que no podemos separar el área de la prestación de servicios, del área de la comercialización y el

consumo, porque todo funciona como un sistema. En efecto, cuando el turista “consume” espacio físico, atenciones, placer recreativo, originalidad y belleza, está exigiendo que simultáneamente se “produzcan” servicios con esas cualidades intrínsecamente intangibles, que se encuentran en el área de la relación servicios/calidad y sus implicaciones sobre el diseño. Pero en el sector turístico el asunto es más complejo si consideramos a la población receptora como “consumidora” también de sus propios espacios turísticos-recreativos [12].

1.6.2 Servicios Turísticos.

Actualmente el turismo se ha convertido en uno de los sectores más importantes de la economía internacional. De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) se prevé que para en 2020 el número de llegadas de turistas sea de 1.6 billones, de los cuales 1.2 billones serán intrarregionales y aproximadamente 378 millones serán turistas de larga distancia. También es pertinente verificar que Europa seguirá siendo líder en términos de cuota del mercado mundial con un 45.9%, mientras que el continente americano va a continuar en el tercer lugar [39].

La industria del turismo se caracteriza por ofrecer negocios complementarios. Así un viajero va a utilizar una compañía aérea, una rentadora de autos, una habitación de un hotel y consumirá menús y servicios que son ofrecidos por diversas empresas. El objetivo del turista es adquirir una experiencia agradable. De ese modo, un sitio web bien estructurado podrá facilitar al turista la planificación y la decisión. También pueden servir como punto de distribución para los servicios que los clientes precisaran a medida que planean sus vacaciones [13].

Todos los años los frecuentes cambios en el ámbito del turismo fomentan la competencia entre y dentro de los destinos turísticos, convirtiéndola en una actividad multifacética y geográficamente compleja donde se solicitan y se promueven diferentes servicios en diferentes etapas desde el origen hasta el destino. Así surge una necesidad cada vez mayor de comprender el propio comportamiento del consumidor de los destinos turísticos con la intención de optimizar la propia oferta, en un sector marcado por el crecimiento acentuado en los últimos años que progresivamente se asume como una apuesta a ser desarrollada por diversos países a escala global [40].

1.6.3 Organización del Trabajo en los servicios al turismo.

En la industria del turismo cada vez se hacen más necesarios los estudios relacionados con la Organización del Trabajo como vías para asegurar la realización del trabajo de manera más

efectiva y segura. Dentro de las entidades se debe contar con el personal necesario para encargarse de dichas tareas cada cierto tiempo, teniendo en cuenta las épocas de mayor arribo de clientes y las características de los mismos [28].

Según se mantengan resultados positivos en materias de Organización del Trabajo se contribuye a elevar los niveles de productividad y al mismo tiempo se mejora la calidad de los servicios que se brindan al cliente.

La Organización del Trabajo juega un papel importante dentro de la dirección empresarial, ya que entre otras funciones, se encarga de garantizar la distribución de la fuerza laboral acorde a las necesidades que pueda tener cada puesto de trabajo, eliminando así la inflación en las plantillas que tanto daño hace en la gestión empresarial [14].

Son muchas las empresas en el sector del turismo que ya emplean diagnósticos de Organización del Trabajo debido a sus ansias por avanzar en una competencia que no admite deficiencias en sus servicios, sabiendo q simples errores administrativos en cuanto a productividad se refiere, puede llegar a afectar irremediamente la satisfacción del cliente que exige que su estancia en las instalaciones sea lo más placentera posible [3].

Conclusiones parciales.

En este capítulo se plasmaron los elementos teóricos conceptuales relacionados con la investigación, se analizan criterios y puntos de vistas de diferentes autores sobre el tema de la Organización el trabajo en los servicios de hotelería.

Toda empresa sienta el incremento de la productividad en la organización del trabajo, puesto que la misma aborda la relación entre las personas y los medios de producción, así es respaldado por la Resolución 29 del 2014 del MTSS, donde se expone la necesidad de organizar el trabajo de acuerdo con las condiciones técnico – organizativas.

El estudio del aprovechamiento de la jornada laboral permite conocer las causas que provocan las pérdidas de tiempo, así como evaluarlas económicamente, y a su vez definir la utilización de la fuerza de trabajo para su mejora.

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones.

Capítulo II. Caracterización de la instalación objeto de estudio y procedimiento para el desarrollo de la investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los elementos necesarios que caracterizan la organización tomada como objeto de investigación, así como el proceso y el área en la cual el mismo ocurre. Como segundo elemento a desarrollar en el apartado se tiene los pasos que constituyen la guía en la aplicación y análisis de las herramientas de diagnóstico, así como las relacionadas con la propuesta de soluciones.

2.1 Caracterización del hotel Iberostar Varadero.

El Hotel Iberostar Varadero, está ubicado en primera línea de una de las playas más conocidas del mundo, Varadero, Cuba. El mismo abrió sus puertas el 22 de diciembre del 2004, quedando terminado completamente en abril del 2005. Se localiza en la carretera las Morlas, sector Punta Hicacos, al este de del hotel Paradisus Varadero y al oeste del Sandals Royal Hicacos. Se encuentra a 164 Km. del aeropuerto “José Martí” en C. Habana y 39 Km. del Aeropuerto internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez”. Iberostar Varadero opera como un hotel cinco estrellas, perteneciente a la Compañía Hoteles Cubanacán S.A. Tiene un contrato de administración y comercialización con la Sociedad Mercantil Mar Caribe Internacional Turismo Limitado, Sociedad Mercantil 100% propiedad de Iberostar Hoteles y Apartamentos S.A.

El hotel con categoría 5 estrellas fue construido en solo 26 meses por la inversionista Cubacaribe S.A. El valor invertido total fue de 47.5 millones, representando 122 959.00 por habitación.

El hotel cuenta con una amplia lista de empresas encargadas del suministro de materias primas, instrumentos de trabajo y todo tipo de mercancías necesarias para garantizar su perfecto funcionamiento y poder ofrecer un servicio de primera clase. En el cuadro 2.1 se muestran algunos de los principales proveedores.

Cuadro 2.1. Principales proveedores del hotel Iberostar Varadero.

Empresa	País	Productos
Grupo Gestión Caribe	Panamá	Muebles, camas, colchones, luminarias.
Rewind Comercio Internacional SL	España	Quesos, embutidos, jamones, vinos, parafarmacia, etc.
Inv. Pucara	Panamá	Alimentos y bebidas, manufacturas de vidrio
Elda Fashion SL	España	Material eléctrico, productos químicos, plástico, caucho y sus manufacturas.

Bekar Import/Export	Perú	Textiles de decoración, lencería, alfombras, tejido para tapizar, empapelados de pared y cristal.
Grupo TCI S.A	Panamá	Materiales de construcción, panelería, equipamiento, ferretería y pinturas.
Oliver Export	Canadá	Neumáticos, partes y piezas de carros eléctricos, camiones, autos, herramientas.

Fuente: elaboración propia.

2.1.1 Estructura empresarial y caracterización de la fuerza laboral.

El hotel Iberostar Varadero cuenta con una estructura formal integrada en el organigrama de la entidad, presentada en la figura 2.1. Posee un Director General, quien se encarga de la administración del hotel y responde a la parte internacional (España), seguido por un Subdirector General, responsable del correcto funcionamiento de la instalación por la parte nacional; y en sucesión le sigue los Subdirectores de Recursos Humanos, Jefe de Servicios Técnicos, Ventas, Seguridad y Asesores por la parte extranjera de Finanzas, Alojamiento, Cocina, Animación y Alimentos y Bebidas; a los cuales se subordinan los Jefes de los Departamentos y a éstos últimos, el cuerpo de Supervisores.

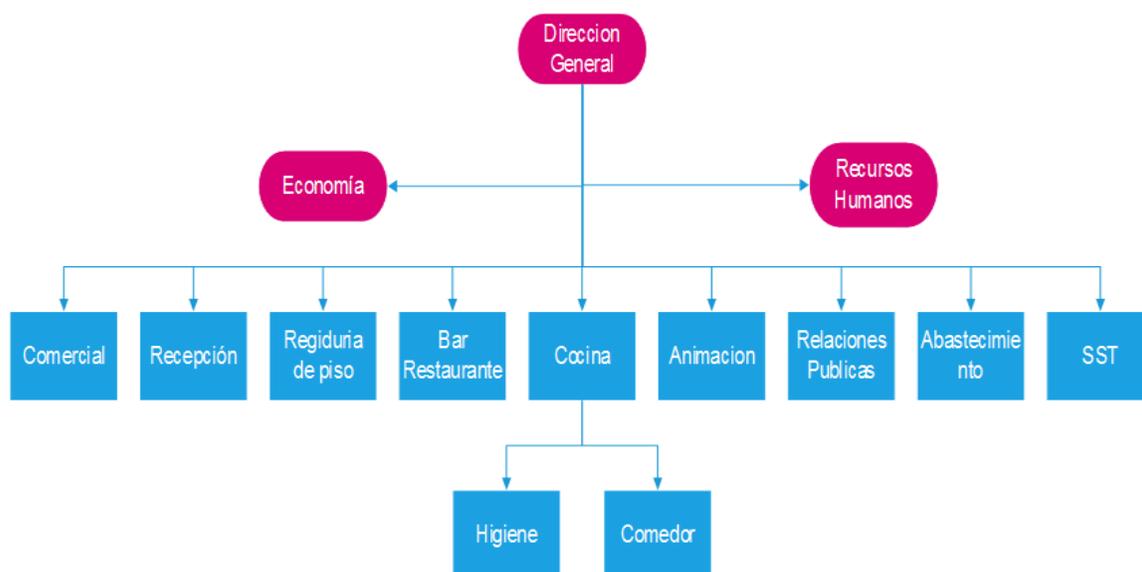


Figura 2.1. Organigrama del hotel.

Fuente: Manual de Calidad del hotel Iberostar Varadero [41].

Áreas funcionales del hotel Iberostar Varadero.

Área administrativa comprendida por los departamentos que en su conjunto se dedican a la gestión como empresa de la organización:

Dirección General: garantiza la dirección y la administración de los servicios del hotel a los clientes internos y externos garantizando un alto nivel de eficiencia.

Administración Económica: se ocupa de la gestión de ingresos, partidas, nóminas, estadísticos, auditorías internas, liquidaciones y salarios de los trabajadores.

Recursos Humanos: se encarga de la gestión del capital humano en su totalidad, seguridad y salud, planificación, selección, formación, estimulación moral y material, competencias laborales y evaluación de desempeño de todos los trabajadores.

Compras: organiza el proceso de adquisición de suministros necesarios partiendo de las requisiciones de compra de todos los departamentos, identificadas y aprobadas en los colegios de compra. Posteriormente contacta con los proveedores ya establecidos y se realiza el proceso en función de las necesidades.

Reservas: atendiendo a la modalidad de todo incluido este departamento se encarga de la gestión de reservaciones que se realizan directamente de los mercados internacionales ya sea para habitaciones, bodas o eventos. Controlan las estadísticas de la capacidad del hotel durante todo el año.

Comercial: trabaja en conjunto con los turoperadores en la comercialización del hotel. Se encarga de establecer el marketing apropiado para lograr que Iberostar Varadero sea uno de los resort más codiciados en Cuba.

Mantenimiento: asignado para controlar el estado de la infraestructura del hotel, por tanto se encarga de reparar fallas eléctricas, de telefonía, arquitectónicas, hidráulicas y de cualquier otra índole.

Área de servicio: integrada por los departamentos que trabajan directamente con el cliente:

Ama de llaves: encargado de la limpieza general de la instalación y el suministro de lencería y mini bar de las habitaciones así como otras provisiones complementarias.

Alimentos y bebidas: atiende bares y restaurantes y vela por garantizar el cumplimiento del estándar que exige la categoría cinco estrellas, en el trabajo de los dependientes gastronómicos

en vista de su limpieza, conocimiento y maneras de proceder tanto como en la calidad de preparación de los alimentos en la cocina.

Recepción: representa la cara del hotel puesto que conforma el primer lugar presenciado por el turista para su registro y posteriormente para su salida, conforma también el centro de información durante la estancia y brinda servicios de cambio de moneda, internet, entre otros.

El mapa de procesos de la entidad se muestra en la figura 2.2.

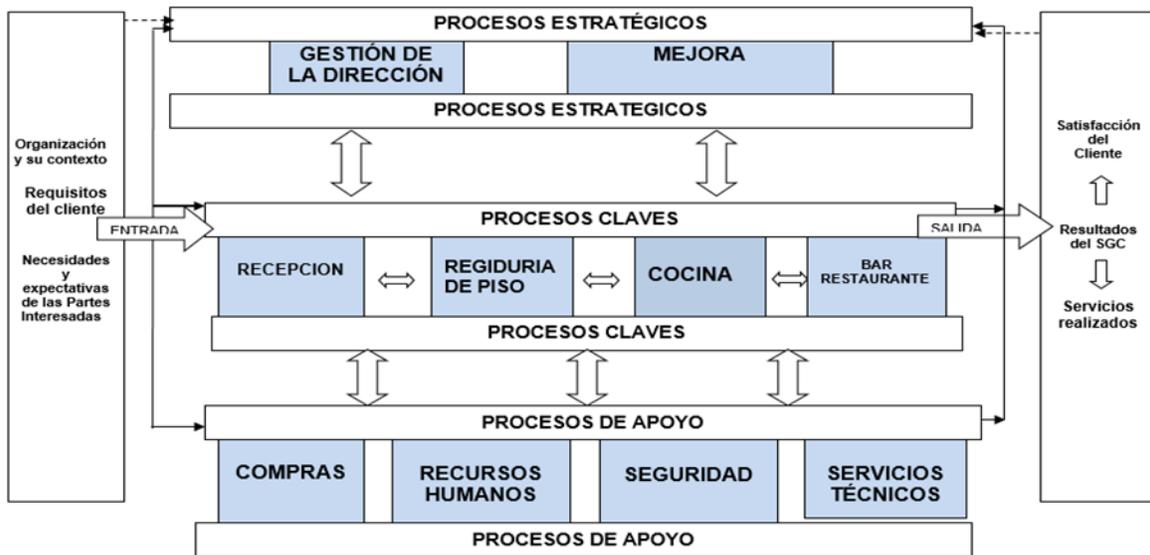


Figura2.2. Mapa de procesos de la entidad.

Fuente: Manual de calidad del hotel Iberostar Varadero [41].

Procesos Estratégicos

- Gestión de la Dirección
- Mejora

Procesos Claves

- Recepción
- Regiduría de Pisos
- Cocina
- Bar-Restaurante

Proceso de Apoyo

- Recursos Humanos
- Compras

- Seguridad
- Servicios Técnicos

2.1.2 Caracterización de la fuerza laboral.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 508 trabajadores, con una plantilla ocupada de 494. Hay 29 contratos determinados, lo que hace un total de 523 trabajadores. Los trabajadores tienen un salario acorde a sus funciones. El hotel tiene una gran estabilidad laboral histórica, ya que es un hotel mixto donde el salario promedio es del 1000.00CUP y se recibe estimulación en divisa. El índice de ausentismo se ha mantenido en 0.3 en el periodo evaluado no existiendo diferencias entre los años evaluados. Se realiza el levantamiento de riesgo anual en el que participa una comisión y se le da seguimiento al plan que se realiza en los consejos de dirección. Los trabajadores cuadros y reservas son reconocidos y estimulados por la alta dirección.

Del total de trabajadores, 381 son de raza blanca, 75 son mestizos y 67 son de raza negra. Existe un ligero predominio del personal masculino con 299 trabajadores, mientras que las féminas ocupan 224 plazas del total de la plantilla. Con respecto al nivel de escolaridad del personal, predominan los graduados del nivel medio superior con 355 plazas, graduados universitarios hay 92, mientras que existen 76 trabajadores que tienen técnico medio y noveno grado de escolaridad.

La relación con los trabajadores designados a los que se le exigen requisitos de confiabilidad y discreción, se establece mediante una resolución o escrito fundamentado, firmado por la autoridad facultada; la que notifica al interesado y su firma expresa la aceptación del cargo, sus obligaciones y atribuciones [23].

En la figura 2.3 se muestra una caracterización de la fuerza de trabajo. Se puede observar que existe un predominio en el personal del sexo masculino con un 57% el total de la plantilla, también se muestra en la composición étnica que el 73% de los trabajadores son de piel blanca, mientras que en referencia al nivel de escolaridad de los empleados se aprecia un predominio de graduados del nivel medio superior. La edad de los trabajadores muestra que existe un colectivo joven laborando en la instalación, con un 60% de los trabajadores que no llegan a los 40 años de edad.

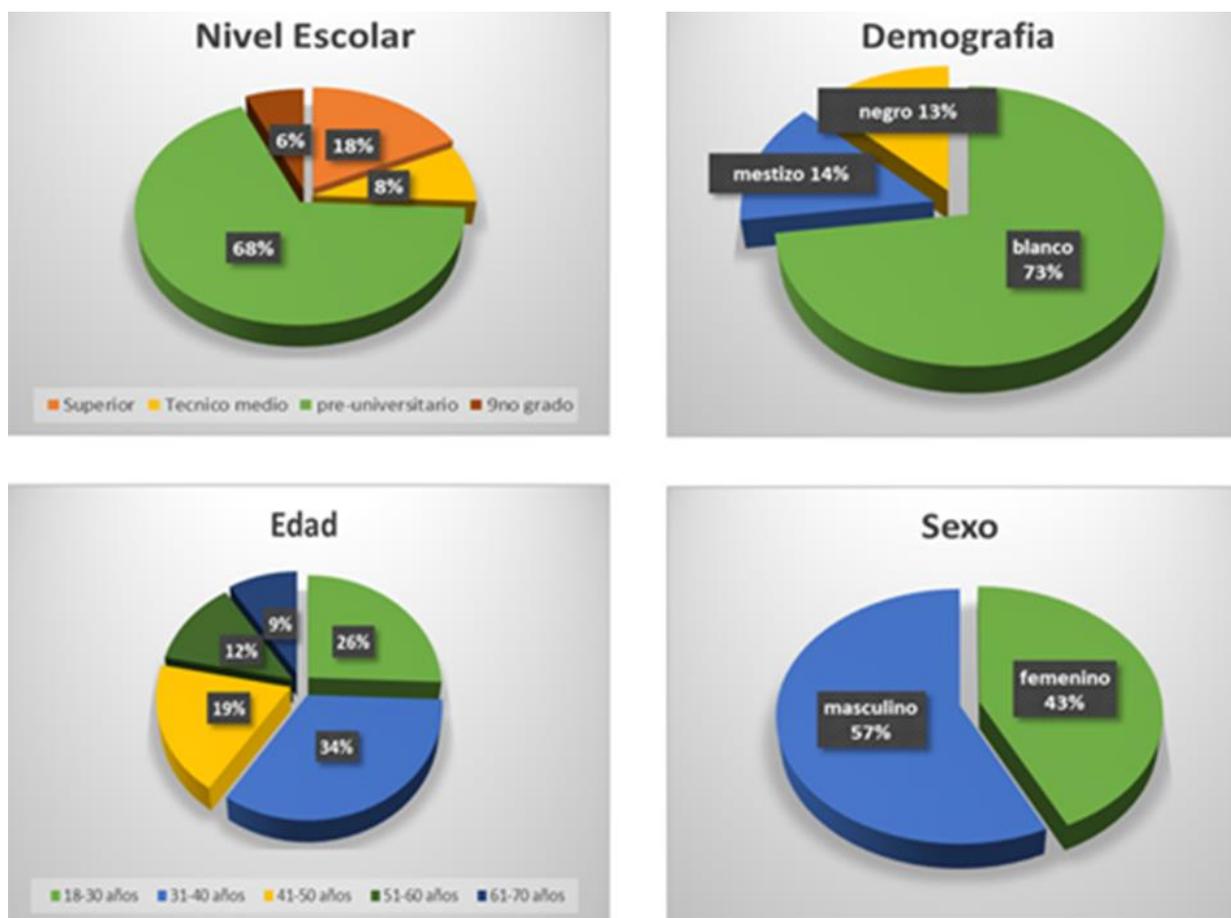


Figura 2.3. Caracterización de la fuerza laboral.

Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Análisis estratégico del hotel.

Misión del Hotel:

“Brindar servicios hoteleros de excelencia en la modalidad Todo Incluido, dentro del segmento de familia, con profesionalidad, amabilidad y calidad en correspondencia con la categoría cinco estrellas según el estándar de Iberostar, manteniendo el reconocimiento de los socios y la satisfacción de los clientes”.

Visión del Hotel:

“Somos el hotel líder en satisfacción de clientes en Varadero. Mejoramos la eficiencia económica-financiera y la gestión organizacional. Incrementamos la motivación, estimulación y capacitación de los trabajadores, además de desarrollar un turismo sostenible”.

Política de calidad del Hotel:

La política de la calidad del hotel Iberostar Varadero, se sustenta en el compromiso de su dirección de asegurar la satisfacción total del cliente, superando sus expectativas, dejándoles recuerdos inolvidables. Cumpliendo con las exigencias y estándares de la Cadena Iberostar, sustentado en el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones de nuestro país, además de la protección del medioambiente.

Cumplimos nuestra política, enfocado en la mejora continua de los procesos. Contando con la participación activa y la formación profesional, histórica y cultural de nuestros trabajadores; logrando estar incluidos entre los hoteles líderes de la hotelería en Cuba. Siendo el propósito de ser el Hotel líder de la satisfacción de los clientes en Cuba, así como dirigir sus acciones para satisfacer los requerimientos de nuestras partes interesadas pertinentes .

Objetivos estratégicos del Hotel:

1. Fortalecer la Gestión de calidad y alcanzar los objetivos de MV en las encuestas a los turistas en las diferentes áreas y el hotel en general.
2. Lograr una mejor planificación, control y ejecución de las inversiones, garantizando que estén en función de mejorar el servicio que ofertamos a los clientes.
3. Seguimiento de la letra del contrato de administración.
4. Controlar la política de operación y exigir por una elevada eficiencia y calidad de su gestión, garantizando, además, a través de una alta disponibilidad y conservación de las instalaciones y equipos, un elevado rendimiento energético.
5. Alcanzar la cifra de turistas/ días previstas, atenuando la estacionalidad.
6. Incrementar la eficiencia económica - financiera garantizando un índice de costos y -gastos en divisas inferior al presupuesto de un centavo.

Valores que comparte el grupo Iberostar:

Honestidad: Que nos permite contar con una sólida reputación.

Responsabilidad: Para actuar con integridad, sentido del compromiso y comportamiento ético.

Prudencia: Como sinónimo de sensatez, buen juicio y reflexión en la toma de decisiones.

Unidad: Que aporta coherencia y solidez a nuestra identidad.

Creatividad: Expresada en la capacidad de innovar y buscar soluciones originales para un entorno digital y cambiante.

Ambición: Reflejada en el deseo de presencia global y voluntad de expansión.

Empatía: Que facilita un clima de confianza, respeto y colaboración sostenido sobre una intensa y creciente cultura del trabajo en equipo.

Autenticidad: Una marca con carisma propio y único, que me trata con honestidad y me ofrece experiencias “de verdad” siendo siempre fiel a las mismas.

Excelencia: Una marca que da lo mejor de sí misma, apostando por superarse cada día en todo lo que hace. Buscando siempre adelantarse a mis deseos y trascender los estándares más altos.

Pasión: Una marca que contagia ilusión, que disfruta cuidando los detalles, y que transmite un vivo entusiasmo por conseguir que cada momento supere mis expectativas.

Cercanía: Una marca amable y accesible, con la que puedo hablar de tú a tú y donde las personas marcan la diferencia. Una marca que me conoce y trata con la atención y cuidado que espero.

2.1.4 Principales servicios que ofrece el hotel.

El hotel Iberostar Varadero ofrece a sus clientes una amplia cartera de servicios con el objetivo de mantenerlos satisfechos durante su estancia. Se brinda recepción con cambio de divisa y servicio de mensajería. Cuenta con un restaurante principal buffet con cocina en vivo, tres restaurantes de especialidades y un restaurante en la playa, Lobby-bar, aqua-bar y bar en la Playa. Además, el hotel dispone de un SPA (gimnasio, sauna, masaje e hidromasaje), peluquería, salones de reuniones y Discoteca. Dispone también de 4 piscinas (una principal con jacuzzi, una de animación, la de niños y la del SPA) así como tiendas de “souvenirs” y servicio de Internet 24 horas, alquiler de coches y motos y servicio médico (con cargo).

Alojamiento con 386 confortables habitaciones en 11 bloques habitacionales de 3 pisos, de las cuales, 324 son standards, 60 junior suites y 2 Suites presidenciales. Todas las habitaciones disponen de baño completo con secador de pelo, teléfono, TV-Sat, aire acondicionado, nevera y caja de seguridad (con cargo) así como terraza o balcón. Comida y bebida Servicio Todo Incluido 24 horas (con bebidas nacionales e internacionales). Desayuno y almuerzo con un amplio y variado buffet en el restaurante principal con cocina en vivo y en la Palapa de playa.

Para la cena además de contar con un restaurante buffet principal con cocina en vivo el hotel ofrece tres Restaurantes especializados, uno de comida japonesa, mediterránea y otro de comida cubana, todos con previa reservación.

Durante todo el día se ofrecen snacks en diferentes en puntos del Hotel. Deportes y juegos todo Incluido entre los cuales comprende: billar, tenis de mesa, voleibol, tiro con arco, canchas de tenis, windsurf, kayak, waterpolo, así como clases de ejercicios aeróbicos, clases de baile (ritmos cubanos y caribeños) y clases de iniciación de buceo en piscina. Además, en las proximidades y con cargo, se ofrecen clases de buceo a mar abierto, esquí acuático, equitación, bowling y campo de golf de 18 hoyos.

Para los niños el hotel cuenta con piscina para niños, miniclub de 4-12 años con amplio programa de entretenimiento que incluye juegos, competencias y minishow en la noche. Servicio de guardería nocturna (con cargo). Para garantizar el entretenimiento la instalación cuenta con show diferente cada noche a cargo del equipo de animación que incluye la actuación de orquestas o grupos musicales en vivo. Al finalizar la noche, música en la discoteca.

Cuenta con un Star Café que tiene un horario de apertura diario a las 9.00am y de clausura a las 10.00pm. El hotel tiene siete bares: Aqua Bar La Perla, Bar teatro La Rumba, Bar Playa El Bohío, Bar Playa El Rancho, Discoteca Gaz 53, Lobby Bar Los Arcos y un Bar de fumadores. Todos estos establecimientos ofertan una gran variedad de tragos y bebidas establecidas por la NC 127 y estándares de Iberostar.

El Room Service está disponible para todos los clientes del hotel con un horario de 11.00am a 11.00pm, luego entra el servicio Mid Night con un horario de 11.00pm a 7.00am.

Para los clientes que deseen disfrutar de las hermosas playas que bordean la instalación se cuenta con un variado servicio que incluye sombrillas, camas balianesas de descanso, tumbonas, salvavidas y un punto náutico donde se pueden adquirir diferentes equipos de buceo.

También existe el servicio no incluido que ofrece el hotel, como es el caso del Spa, la conexión a internet vía Wi-Fi y el servicio de lavandería.

Los principales mercados con los que opera el hotel son: Canadá, Inglaterra y Alemania; con una amplia diversidad de clientes que comprenden adultos mayores, parejas, jóvenes, familias enteras, lo que hace que las edades sean muy variadas. La calidad demostrada del hotel hace

que los clientes se encuentren satisfechos con los servicios prestados. Este alto grado de satisfacción del cliente se evidencia por medio de los resultados de las encuestas realizadas cada 15 días por una empresa externa, Gest Hotels. La misma se encarga de realizar encuestas a todos los hoteles Iberostar alrededor del mundo.

Las principales agencias de viaje que operan directamente con el hotel mediante un contrato de comercialización firmado previamente son: Signature Vacations, Tours Mont Royal y Vacance Air Transat en Canada; Thomas Cook en Alemania, First Choice y Thomson Holiday en Inglaterra, Iberojet en España y además están presente Cubatur, Habanatur, y Sol y Son en nuestro país.

Restaurante Buffet Ambrosio: Consta de una capacidad máxima de 460 plazas, con horarios de 7:00a.m–10:00a.m para el desayuno, de 1:00p.m–3:00p.m para el almuerzo y de 6:30p.m–9:30p.m para la cena.

En todas las categorías del buffet se cuenta con ciclos-menú para los servicios de almuerzo y cena confeccionados para 7, 10, 14 días, asegurando que el contenido de cada día sea diferente a los precedentes y que supere la estancia media de los clientes. Se garantiza siempre la variedad de las preparaciones sobre la base de un mismo alimento.

En los ciclos menú-cena se incluye una noche cubana, destacando en las preparaciones la cocina regional. Existen las noches temáticas de acuerdo a las características de los clientes. Está bien definida la disposición de los alimentos y bebidas en la línea buffet y la decoración que corresponde para cada día del ciclo de menú. En los casos de cenas temáticas, la decoración estará en correspondencia con el tema previamente definido. Siempre se garantiza la variedad de productos, cortes, presentaciones y elaboraciones. La presentación de los platos será atractiva a la vista de los clientes. Los alimentos y bebidas expuestos se encuentran señalizados de manera que garantice la seguridad, identificación y facilite la elección del cliente. En la línea buffet se dispone de la cubertería para el servicio de los alimentos, que se mantienen en buenas condiciones de mantenimiento e higiene.

Para el servicio de desayuno el buffet cuenta con una estación de jugos donde se ofertan 6 tipos diferentes, una estación de frutas con igual número de variedades de frutas frescas. La estación de los panes muestra 7 variedades donde incluyen galletas y palitroques; la estación de los dulces contiene 6 tipos de elaboraciones; estación de confituras y mantequilla contiene 4 variedades de mermeladas, mantequilla natural, saborizada y de maní. La de salsas y aderezos

ofrece mostaza, salsa inglesa, cáctchup, salsas picantes, entre otras. La estación de embutidos y quesos cuenta con 5 variedades de embutidos de primera calidad y 5 tipos de quesos. Las elaboraciones a base de huevos ofrecen 8 tipos de guarniciones con jamón y queso. La estación de platos calientes es la más amplia, con la elaboración y rotación cada 7 minutos de albóndigas, croquetas, salchichas, bacon, tostadas francesa, churros, papas fritas, fajitas de res y similares. Hay dos estaciones para los lácteos, una para los fríos y otra para los calientes. Además de otra estación donde se pueden adquirir 5 tipos diferentes de cereales.

El servicio de almuerzo en el buffet cuenta con una estación de frutas que esta abastecida con 7 tipos de frutas frescas, otra con vegetales q incluye no más de 10 tipos, ya sea frescos o en conservas. Existe otra estación con salsas y aderezos, muy similar a la que se muestra en el desayuno al igual que la estación de quesos. El buffet también cuenta con una estación de entrepánes q incluye elaboraciones con jamón, queso, atún, hamburguesas, salchichas y similares. La estación de caldos y sopas ofrece una amplia variedad de platos entre los que se destacan las cremas, los potajes, etc. Para los amantes de la comida italiana, el buffet cuenta con una estación de pastas y pizzas que incluye 4 tipos de salsas, 4 tipos de pastas y más de 8 tipos de guarniciones. La estación de los platos principales ofrece 5 tipos de elaboraciones que incluyen carne roja, carne de ave y productos del mar. Los diferentes tipos de arroces, viandas y vegetales en ensaladas se pueden encontrar en la estación de las guarniciones; y en la de los postres se puede disfrutar de más de 8 tipos de dulces, entre los que se encuentran los helados, las tortas, los pasteles, los dulces en conservas, entre otros.

En el horario de la cena el buffet ofrece una oferta muy similar a la del almuerzo, incrementándola con una nueva estación de entrantes fríos que contiene ensaladas compuestas, escabeches, ceviches, terrinas, pates, embutidos y otros.

2.1.6 Competencia.

El análisis externo ha puesto de manifiesto el desarrollo de una competencia fuerte, la posición política, económica y social favorable, ubicación dentro de uno de los principales polos turísticos de Cuba. El polo turístico de Varadero, el cual tiene la apertura de nuevos hoteles de la cadena Iberostar como el Bella Vista, con una misma categoría de 5 estrellas Premium Gold, lo que puede constituir una amenaza considerando los 14 años de explotación que tienen el Iberostar Varadero.

El hotel Royal Hicacos, que está ubicado a 20 metros de la instalación objeto de estudio, es otro de los hoteles que representa una fuerte competencia, ya que tiene también la categoría de 5 estrellas, habitaciones con vista al mar y servicio de mayordomía.

Se debe señalar que a pesar de que en general el contexto externo no es muy favorable por la apertura de nuevos hoteles, actualmente la instalación cuenta con un nivel de ocupación del 90% de clientes que prefieren su servicio por la calidad, la profesionalidad de los trabajadores y directivos y la seguridad del hotel.

El análisis económico-financiero de la empresa muestra resultados positivos que se evidencian en su Estado de Rendimiento Financiero, lo que ha permitido que se realice el pago por resultados a los trabajadores mensualmente.

Existe un plan de inversiones para el mantenimiento de las instalaciones y equipos, el hotel es una empresa mixta, esto constituye una fortaleza ya que se importan los recursos y productos para la operación dentro del hotel y su reparación.

La alta dirección se mantiene al tanto de los avances tecnológicos del mercado, haciendo su conocimiento público e implementándose dentro de lo posible en los diferentes sistemas del hotel, posibilitando así una gestión eficiente que repercuta directamente en un mejor posicionamiento en el mercado.

2.2 Procedimiento empleado para la investigación.

La presente investigación pretende realizar un estudio de Organización del Trabajo y con ello determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y el número de trabajadores necesarios en una determinada área de la cocina del hotel. Luego de consultar varias bibliografías como: Resolución 26 [26], Rodríguez (2009), Cabrera (2010) [42] y Bernal y Ramos (2012) [43] acerca del procedimiento a seguir para la realización del estudio, se seleccionó el planteado por Cabrera (2010), ya que se ajusta más a las necesidades del hotel de realizar un análisis de aprovechamiento de la jornada laboral para calcular las pérdidas de tiempo y la plantilla necesaria para la ejecución de las tareas de producción en la cocina, los pasos a seguir pueden observarse a continuación:



Figura 2.4. Hilo conductor del procedimiento empleado para la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Revisión de la literatura:

Se realizó una revisión de la correspondiente bibliografía con los aspectos vinculados con la temática referida a la organización del trabajo (aprovechamiento de la jornada laboral y número de obreros necesarios para realizar el trabajo). Para la recopilación de información, se utilizaron los métodos tradicionales de localización de información impresa, en bibliotecas y centros de información, y los métodos de búsqueda de información en soporte electrónico, en bases de datos e Internet, siendo Google el buscador más utilizado.

Representación del proceso que tiene lugar en la organización:

En este paso se busca representar con ayuda de alguna herramienta el proceso para facilitar su comprensión. Se puede utilizar OTIDA, Diagrama en Planta, Diagrama servuctivo, Mapa de procesos, etc.

Diagnóstico inicial y familiarización con el objeto de estudio:

En este paso, se tienen en cuenta varios aspectos importantes sobre la entidad, que además contribuyen al diagnóstico inicial que se realiza a la misma, la explicación de los elementos que se deben contener en cada uno se presenta a continuación:

a) Caracterización del objeto de estudio. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Conocer el objeto social del hotel, la misión, la visión y los objetivos de la entidad y del área donde se pudiera desarrollar el estudio del trabajo.
2. Hacer una caracterización del complejo hotelero, teniendo en cuenta: el emplazamiento del Hotel (playa o ciudad), instalaciones, categoría del hotel, capacidad (Número de habitaciones), oferta (Servicios que brinda el Hotel), tipo de cliente y cantidad de trabajadores.

b) Selección del área a investigar: Se debe determinar cuál será el área objeto del estudio del trabajo, esta puede determinarse de 2 formas. Una de ellas es teniendo en cuenta cuales son los principales procesos y puestos claves, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel. Otra de las formas es por la asignación de las entidades superiores, que teniendo en cuenta sus prioridades, determinen por donde comenzar o por la experiencia de los integrantes del consejo de dirección de las áreas donde más necesidad exista de analizarlo.

c) Reunión con el Órgano de Dirección y los trabajadores implicados en el estudio: Esta reunión tiene como fin determinar los objetivos fundamentales de la Organización del Trabajo, y darle a conocer a los trabajadores los mismos. Es de suma importancia ya que para la culminación del estudio debe contarse con el apoyo de los implicados, y para esto ellos deben comprender su papel dentro del mismo. Deben estar presentes las organizaciones políticas y de masas.

Diagnóstico y realización de los estudios en el área seleccionada:

Para que el estudio realizado tenga continuidad y tribute posteriormente a instrumentar la aplicación de la Resolución 26/2006 MTSS, las entidades deben elaborar la estrategia sobre los Estudios del Trabajo a partir de la confeccionada por el MINTUR.

1. Descripción y representación del área donde se desarrollará el estudio.

Una vez determinada el área donde será realizado el estudio, se procede a la descripción y familiarización de las actividades que se realizan en ella, auxiliándose de diferentes herramientas que facilitan el conocimiento y registro de las actividades desarrolladas en el área.

2. Realización del estudio de tiempo en el área seleccionada.

Se comienza con la determinación del tipo de estudio a efectuar teniendo en cuenta las características de la entidad y este debe ser explicado claramente a los trabajadores, para su mejor comprensión y apoyo.

Fotografía Individual

Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero dentro de la Jornada Laboral y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el empleo del tiempo disponible para trabajar. Los tiempos se estimaran con un reloj u otro equipo medidor de tiempos, en función de los objetivos concretos del trabajo y las posibilidades existentes. Tiene especial aplicación en el estudio de puestos aislados en tareas no repetitivas. Toda la información debe recogerse en el modelaje establecido.

Objetivos fundamentales: Descubrir pérdidas de tiempo que se manifiestan por distintas causas, determinando estas y las vías para solucionarlas; calcular el % AJL, para determinar de la duración de los TPC, TS, TIRTO y TDNP a fin de utilizarlos en la mejora de la organización del trabajo; otros estudios relacionados con los estudios del trabajo desarrollado en el puesto, analizan los fenómenos de poca ocurrencia y que son de interés.

Este método solo nos posibilita estudiar el trabajo individualmente, cada observador realizará la tarea en un puesto de trabajo y deberá permanecer observándolo durante la o las JL objeto de estudio, por lo que se recomienda no agobiar al obrero con preguntas ilógicas durante este periodo, por el contrario, se debe lograr la cooperación del mismo y solo preguntar sobre ociosidades significativas. Antes de realizar el estudio el observador debe familiarizarse con las particularidades del trabajo que se desarrolla y será objeto de estudio, pues el tendrá que anotar las tareas que se desarrollan determinando los tiempos de inicio y fin y duración, clasificándolas también acorde a la estructura de la jornada laboral vigente.

El estudio debe iniciarse con el muestreo de ambientación en el cual se recopilara la información de 3 días de trabajo; este muestreo inicial de tamaño 3 es un valor experimental que ha dado buenos resultados para la estimación del tamaño de muestra necesario para realizar el estudio.

¿Cuántas muestras al día deben ser tomadas? Si se parte de que la población correspondiente a los tiempos medios en un puesto de trabajo sigue una distribución normal, se puede a partir de las expresiones de esta distribución, determinar el tamaño de muestra N, necesario para el

estudio. Partiendo de los resultados del muestreo inicial realizado de tamaño $N_i = 3$ días, se verá cómo se logra hallar N a través de las siguientes expresiones:

$$N = 1600(\sigma / X)^2 \longrightarrow NC=95\% S\pm 5\%$$

$$N = 400(\sigma / X)^2 \longrightarrow NC=95\% S\pm 10\%$$

Procedimiento de cálculo de N:

1. Muestreo inicial $n_i = 3$ de este obtenemos x_1, x_2, x_3 .

2. Hallar:

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{n} \quad \text{En este caso } (X_1 + X_2 + X_3)/3$$

3. Hallar σ^2 por la vía dada.

$$\sigma^2 = \sum (\bar{x} - x)^2 / n$$

4. Hallar N partiendo de NC y S establecidas

$$N = \left(NC \frac{\sigma}{S\bar{x}} \right)^2$$

Realización de las observaciones necesarias.

Se debe señalar lo siguiente en relación con este último aspecto: Si el muestreo inicial se hizo de forma adecuada:

1. Se procede a calcular N
2. Se compara N y 3

Si N es menor o igual a 3 resulta válido el muestreo.

Si N es mayor que 3 se completan las observaciones que faltan ($N-3$)

Se puede observar el modelo utilizado generalmente para la fotografía individual en el anexo 2.

Para la selección de los trabajadores a los cuales se les aplicará el estudio, debe tenerse en cuenta no seleccionar para ello ni a los trabajadores más lentos ni los más rápidos, sino al trabajador medio, para que los resultados que se obtengan sean representativos.

Para obtener el número de obreros que formaran parte del estudio a realizar se debe tener en cuenta las características de la población objeto de estudio, atendiendo al tipo de actividad que realizan, clasificando la misma en homogénea o heterogénea. Se debe obtener el tamaño de muestra en caso que no se pueda trabajar con el 100 % de la población.

Para poblaciones homogéneas se utilizan las tablas de la NC-ISO 2849-1:1999. Para el caso de poblaciones heterogéneas se debe obtener a través de fórmulas.

Una vez determinada la cantidad de observaciones, es recomendable que las mismas se realicen en días alternos, a fin de ampliar el período de observación. Las observaciones correspondientes a la muestra inicial son válidas para completar el número de observaciones necesarias.

3. Procesamiento y análisis de la información.

El procesamiento, análisis y determinación de la información cuando las observaciones se realizan mediante el método de la Fotografía Individual se lleva a cabo utilizando un modelo que puede ser observado en el anexo 1.

Dicho modelo tiene como objetivo resumir los datos promedio de las observaciones realizadas al trabajador y/o equipo estudiado, proyectar la utilización de la jornada laboral y facilitar la obtención de los datos necesarios para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral. En su parte superior se consignarán los datos generales del puesto de trabajo u operación estudiada, es decir: el nombre de la empresa o fábrica, el taller o área, el nombre del trabajador y la fecha.

En el cuerpo del modelo se consignarán los tiempos totales obtenidos por cada uno de los conceptos relacionados en el talón en cada una de las observaciones realizadas, el total y el promedio, así como el desglose por causas del promedio de las interrupciones no reglamentadas de acuerdo con el análisis realizado y las medidas técnico-organizativas tomadas.

4. Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral.

Tomando los resultados obtenidos a través de la aplicación de una de las técnicas de estudio de tiempo se puede calcular el por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral para cada uno de los trabajadores, a través de la siguiente fórmula:

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

Además se pueden determinar los incrementos de productividad y los % de pérdidas de tiempo, por ejemplo:

$$\%Ptido = \frac{TIDO}{JL} \times 100 \longrightarrow \text{Pérdidas de tiempo.}$$

$$\%Ptido = \frac{TIDO}{TO} \times 100 \longrightarrow \text{Incremento de productividad.}$$

Y lo mismo para cada tiempo de interrupción no reglamentado que exista.

5. Cálculo de la plantilla necesaria.

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

Resultados obtenidos.

Se procede a la confección del informe final, donde se incluyen de manera detallada todos los resultados que fueron obtenidos en el proceso investigado con el objetivo de presentarlos ante el consejo de dirección. Además de esto, se presentan las posibles medidas que se pueden tomar para darle solución a algunos problemas detectados en el transcurso de la investigación.

Conclusiones parciales.

Se realizó la caracterización del hotel Iberostar Varadero como parte de la investigación, y en particular el área de la cocina, siendo esta el objeto de estudio.

Del análisis de la fuerza laboral, se evidencio que el 75% de los trabajadores son hombres y el 73% del total de empleados son de raza blanca, así como la mayoría del personal es del nivel medio superior (68%) y el 6% con noveno grado de nivel de escolaridad.

Para garantizar una alta satisfacción de sus clientes, se muestra la amplia cartera de servicios que brinda el hotel para mantenerse como el número 1 en Varadero y un referente de la cadena Iberostar en toda Cuba.

Después de analizado un grupo de procedimientos existentes, se decide utilizar el de Cabrera González (2010) para la realización del estudio de Organización del Trabajo en la cocina del hotel Iberostar Varadero, ya que es el que más se ajusta a los objetivos de la investigación.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la Organización del Trabajo.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el capítulo anterior para la realización del diagnóstico de la Organización del Trabajo en el área de la cocina del hotel Iberostar Varadero.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto por Cabrera (2010) para el diagnóstico de la Organización del Trabajo.

Para el desarrollo de la investigación fue seleccionado el procedimiento propuesto por Cabrera (2010) para realizar el diagnóstico de la Organización del Trabajo en la entidad objeto de estudio.

Primera etapa: Diagnóstico inicial y familiarización.

Caracterización del objeto de estudio: todos los aspectos que se trataran, fueron expuestos previamente en el capítulo 2, donde se realiza la caracterización de la entidad turística.

Determinación del área para comenzar el trabajo.

Es de interés por parte de la institución, específicamente del departamento de recursos humanos, que se realizara el estudio en el área de la cocina del hotel debido a que existen quejas por parte de algunos empleados con respecto a la organización del trabajo.

Por todo lo anterior se pretende realizar el estudio de organización del trabajo en el área de la cocina del Hotel Iberostar Varadero para dar cumplimiento a la resolución 29/2014 orientada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Reunión con el Órgano de Dirección y los trabajadores implicados en el estudio:

Se acordó una reunión con el jefe de Recursos Humanos del Hotel y el Chef Jefe de la cocina para acordar los principales aspectos contenidos en la investigación.

Luego se realizó otra reunión con todos los trabajadores del área de la cocina en presencia del jefe de Recursos Humanos donde se les explico a los presentes cuales eran los principales objetivos que tenía el estudio, así como el alcance que tenía con el fin de crear una conciencia acerca de la importancia de su cooperación para el éxito de la investigación. Sobre todo porque sin el apoyo y el compromiso de la dirección y de los trabajadores sería imposible la realización del estudio.

Segunda etapa: Inicio de la realización de los estudios del trabajo en el área de la cocina del hotel Iberostar Varadero.

Se logró el compromiso por parte de los trabajadores y de la Dirección General del hotel Iberostar Varadero, de hacerse responsables con la aplicación del estudio de organización del trabajo y actuando en referencia a los resultados de la investigación, entendiendo que favorecerán el incremento de la productividad, la eficiencia del trabajo y al mismo tiempo ayudaran a aumentar la satisfacción de los empleado.

En esta segunda etapa se trabajó en la confección de la caracterización de cada área de la cocina del hotel Iberostar Varadero atendiendo a las actividades que se desarrollan en cada una de ellas, la plantilla existente actualmente y la distribución del trabajo según los turnos.

Descripción del proceso objeto de estudio.

La cocina del hotel cuenta con 9 áreas de trabajo que se nombran de la forma siguiente: área de beneficio, legumier, carnicería, pescadería, panadería-dulcería, lunch, cafetín, cocina central y fregaderos.

Área de beneficio: aunque no se encuentra dentro de la cocina como tal, esta área es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la misma. Por esta área pasan todos los vegetales, frutas y viandas, con el objetivo de someterlos a un proceso de beneficio, donde se lavan correctamente y se preparan, antes de llegar a la cocina.

Cantidad de trabajadores: en el área laboran conjuntamente dos trabajadores encargándose del lavado de frutas, vegetales y viandas.

Horarios de trabajo: de 7:00am a 3:00pm con un día de descanso a la semana.

Equipos de trabajo: el cuarto de beneficio cuenta con tres fregaderos, uno para el lavado, uno para el aclarado y otro para desinfectar, además de tener otro fregadero para los empleados. Existe un estante donde se encuentran las cajas donde son colocados los productos para ser trasladados a la cocina.

Distribución del trabajo: el pedido es realizado con uno o dos días de antelación por el chef jefe de cocina basado en la ocupación del hotel, la temporada en que mejor se encuentren los productos y la exigencia de los clientes.

Legumier: en esta área se procede a la elaboración de ensaladas y el corte de todo tipo de verduras. También son previamente lavadas y desinfectadas a pesar de haber pasado por el área de beneficio.

Cantidad de trabajadores: el área cuenta con un empleado cocinero de verduras que se encarga de preparar los platos de vegetales.

Horarios de trabajo: de 7:00am a 3:00pm con un día a la semana de franco.

Equipos de trabajo: el área cuenta con 3 mesetas, un fregadero, una maquina lasqueadora y una maquina peladora de viandas.

Distribución del trabajo: los pedidos de esta y de todas las áreas pertenecientes a la cocina del hotel son realizados desde el día antes por el chef jefe de la cocina. Siempre teniendo en cuenta el nivel de ocupación del hotel y las exigencias de los clientes q son estudiadas anteriormente. También se tiene presente la época del año, puesto q se procesan verduras y viandas de estaciones características.

Carnicería: el área se encuentra separada de la pescadería. Como su nombre lo indica, en esta área se realiza el corte de la carne que va a ser distribuida por las estaciones del buffet en su horario de servicio.

Cantidad de trabajadores: la carnicería es operada por un solo cocinero.

Horarios de trabajo: este empleado labora en un turno de 9:00am a 5:00pm con un día de descanso a la semana.

Equipos de trabajo: se cuenta con cuatro mesas de corte, dos fregaderos, dos máquinas molidoras de carne y un pequeño cuarto de refrigeración.

Distribución del trabajo: los pedidos los realiza el chef jefe con un día de antelación y son guardados en la cámara de refrigeración hasta comenzar con su manipulación. Estos pedidos también se realizan atendiendo el tipo de clientes y a la temporada.

Pescadería: es un área muy similar a la carnicería con la diferencia de que la materia prima son productos del mar. Distribuye el pescado a los diferentes puntos o estaciones en el buffet.

Cantidad de trabajadores: en la pescadería labora solo un cocinero.

Horarios de trabajo: el cocinero trabaja en un turno de 7:00am a 3:00pm teniendo un día a la semana de franco.

Equipos de trabajo: cuatro mesas de corte, dos fregaderos, maquina moledora y prensa.

Distribución del trabajo: básicamente la misma distribución de la carnicería, teniendo en cuenta mantener la variabilidad de materias primas y la época del año a la hora de realizar el pedido.

Panaderia-Dulceria: esta área es una de las más amplias de la cocina. Se encarga del montaje y elaboración de una gran variedad de dulces y derivados del pan.

Cantidad de trabajadores: cuenta con ocho trabajadores distribuidos entre las dos sub áreas y tienen un día a la semana de descanso.

Horarios de trabajo: el turno de trabajo comienza a las 7:00am y culmina a las 3:00pm.

Equipos de trabajo: se cuenta con cuatro mesetas, siete fregaderos, dos mezcladoras o sobadoras, una cámara de conservación. Una estufa grande y una pequeña q se utiliza como fermentadora, dos hornos: uno giratorio y otro de gavetas.

Distribución del trabajo: según la capacidad del hotel, teniendo en cuenta en ocasiones pedidos especiales de los clientes para festividades u otras actividades. El chef jefe realiza un pedido previo basado en la distribución del presupuesto.

Lunch: esta área se encarga de la preparación de todos los alimentos fríos (quesos, jamones, mariscos, etc.) en sus diferentes elaboraciones para llevarlos al buffet en los horarios de servicio. Los mismos empleados montan las mesas y son los encargados de reponer los alimentos después que se hayan consumido.

Cantidad de trabajadores: el área cuenta con seis trabajadores distribuidos en tres por cada turno de trabajo.

Horarios de trabajo: el primer turno que incluye desayuno y cena es de 7:00am a 3:00pm y el turno de la cena comienza a las 3:00pm y culmina a las 11:00pm. Los trabajadores tienen un día de la semana de franco y se van rotando los turnos de trabajo de forma tal q cada semana cambien los que trabajaron en el primer turno para el segundo y viceversa.

Equipos de trabajo: una maquina lasqueadora, una moledora, cuatro mesas para la elaboración, tres fregaderos, dos estantes para materias primas y una nevera para conservar los productos.

Distribución del trabajo: el pedido varía según la ocupación del hotel, y cada uno de los empleados debe laborar en función con las necesidades de su turno de trabajo. Las salsas y elaboraciones con huevo deben realizarse sin permitir que pasen mucho tiempo en la cocina.

Cafetín: esta área es algo más pequeña en comparación con las demás. Su objetivo es encargarse de los alimentos y jugos para surtir el desayuno del buffet. Luego los empleados se incorporan a la cocina para completar su jornada laboral.

Cantidad de trabajadores: trabajan en el cafetín siete empleados.

Horarios de trabajo: el turno comienza a las 5:00am y termina a la 1:00pm para completar las ocho horas reglamentarias de la jornada laboral, aunque los empleados estén realizando otras tareas en otras áreas.

Equipos de trabajo: maquina lasqueadora, dos tostadoras, una plancha, máquina para hacer jugo, una nevera de conservación y dos fregaderos.

Distribución del trabajo: el pedido es realizado por el chef jefe de la cocina teniendo en cuenta la distribución del presupuesto dedicado al desayuno de los clientes.

Cocina central: en este espacio se procede a la elaboración de los alimentos que necesitan tiempo de cocción, se brinda el servicio de las parrillas del buffet, además que sirve de apoyo en el traslado de los materiales necesarios en los horarios de almuerzo y cena.

Cantidad de trabajadores: laboran en esta área un total de diez trabajadores

Horarios de trabajo: el horario se divide en dos turnos: primero de 7:00am a 3:00pm que se encarga del desayuno y el almuerzo y el segundo turno que comienza a las 3:00pm y termina alas 11:00pm se encarga de la cena. Siempre se rotan los turnos de trabajo para procurar que todos los trabajadores laboren en ambos turnos.

Equipos de trabajo: tres fogones de cuatro hornillas, un fogón de dos hornillas, cuatro mesas de preparación, dos hornos y dos fregaderos.

Distribución del trabajo: es el chef jefe quien se encarga de realizar los pedidos en dicha área.

Fregaderos: es el área donde se procede al fregado y la limpieza de toda la cubertería, los platos, las bandejas y todo lo utilizado para mantener la higiene en la cocina central.

Cantidad de trabajadores: el área de los fregaderos es ocupada por diez trabajadores que se dividen en dos turnos

Horarios de trabajo: el primer turno de trabajo comienza a las 7:00am y concluye a las 3:00pm, a esta hora comienza el segundo turno de trabajo que finaliza a las 11:00pm.

Equipos de trabajo: el área cuenta con una máquina para fregar, cuatro fregaderos, dos mesetas de apoyo y un estante donde se colocan las cajas plásticas que contienen los productos de higiene.

Distribución del trabajo: el trabajo en esta área es directamente proporcional al nivel de ocupación del hotel, ya que mientras más clientes haya, más será el trabajo a realizar por los fregadores.

En el subproceso de Cocina es donde se confeccionan, se presentan y se conservan los diferentes platos; así como el lugar donde se concentra el equipamiento indispensable para el desarrollo de las tareas específicas de la misma.

Mediante un diagrama servuctivo se pretende brindar una descripción del proceso de cocina del hotel. De una manera puede definirse el término “Servucción” como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio). Es importante recordar aquí que el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría.

Por tal razón, la total satisfacción del cliente es el primer elemento en el sistema servuctivo, este debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.

Seguidamente se encuentra el tener un soporte físico apto para la prestación del servicio. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en departamentos y en personal cualificado. Es importante comunicar todo lo que se va a hacer para que todos “halen” hacia el mismo lado, hacia la consecución del objetivo final [44].

En la figura 3.1 se puede observar el diagrama servuctivo del proceso de la cocina del hotel atendiendo a la producción para el servicio de restauración.

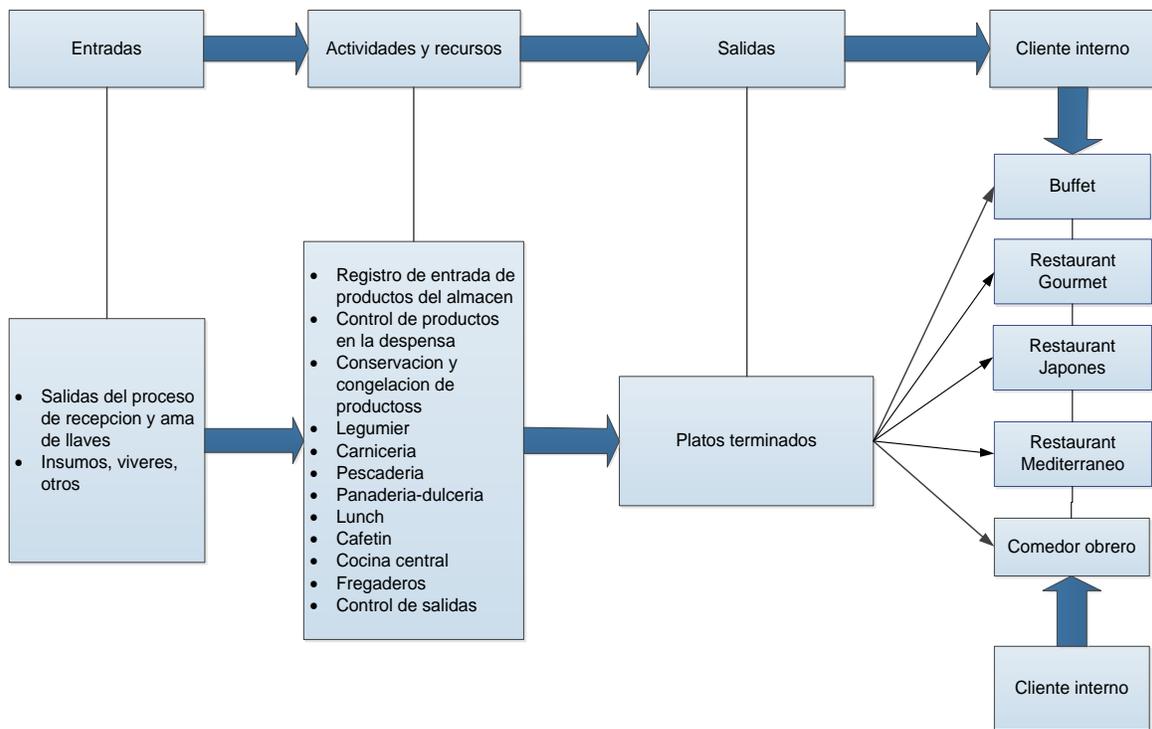


Figura 3.1. Diagrama servuctivo del proceso de cocina.

Fuente: elaboración propia.

Luego de hacer un conteo en el área en cuestión, se pudo conocer el número de obreros que hay en plantilla en cada área de la cocina. Para ilustrarlo mejor se realizó el cuadro 3.2 que muestra la cantidad de trabajadores por cada área.

Cuadro 3.2. Plantilla del área de la cocina del hotel Iberostar Varadero

Áreas de la cocina	Cantidad de trabajadores
Área de beneficio	2
Legumier	1
Carnicería	1
Pescadería	1
Panaderia-Dulceria	8
Lunch	6
Cafetín	7
Cocina Central	10
Fregaderos	10
Total	46

Fuente: elaboración propia.

Tercera etapa: resultados del estudio del trabajo en las áreas de la cocina del hotel Iberostar Varadero.

Área de beneficio: turno de 7:00am a 3:00pm. Se realizaron tres observaciones iniciales en esta área como se puede apreciar en el anexo 2.1. El estudio se le realizó a los dos trabajadores del área, para ello se tomó el tiempo de trabajo normable como: tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR) y tiempo de interrupciones reglamentarias (TIR). Se ven los resultados en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Resultados de la fotografía individual en el Área de Beneficio.

Area: Beneficio					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	229.25	138.65	67.10	480	
2	228.30	186.00	65.70	480	
3	231.50	169.20	79.30	480	
Promedio	229.68	179.62	70.70	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	229.25	1.342	0.014 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	228.30				
3	231.50				
ΣTTR	689.05				
\bar{x}	229.68				
Resultados del calculo den AJL en el area de Beneficio					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={((TTR+TIR)/JL)×100
1	229.25	183.65	412.90	480	86.02
2	228.30	186.00	414.30	480	86.31
3	231.50	169.20	400.70	480	83.48
Promedio	229.68	179.62	409.30	480	85.27
Personal necesario en el area de Beneficio					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	226.57	180.23	406.80	480	1.70 ≈ 2 personas
2	232.87	179.00	411.87	480	
Total (min)	459.44	359.23	818.67	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	8.73%	20.79%	5.25%		
2	8.14%	21.64%	5.54%		
3	11.22%	19.57%	5.30%		
Promedios	9.36%	20.67%	5.36%		

Fuente: elaboración propia.

En el área de beneficio por plantilla trabajan dos obreros, ambos se encargan de lavar, aclarar y desinfectar todas las frutas, vegetales y viandas que van a pasar a la cocina. El análisis realizado muestra que con dos personas se cumple con las tareas a realizar en dicha área, con

un desaprovechamiento de la jornada laboral del 9.36% debido a la violación de la disciplina laboral, un 20.67% por la falta de tecnologías más avanzadas y la organización del proceso y un 5.36% como consecuencia de interrupciones por causas ajenas a los trabajadores.

Área de Legumier: turno de 7:00am a 3:00pm. Se hicieron tres observaciones iniciales en el área, en el anexo 2.2 se puede apreciar el resumen de la fotografía individual realizada en dicha área y en el cuadro 3.4 se muestra como se realiza el procesamiento en cada uno de los tres días.

Cuadro 3.4. Resultados de la fotografía individual en el área de Legumier.

Area: Legumier					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	378.30	58.70	43.00	480	
2	401.00	43.30	35.70	480	
3	417.80	39.60	22.60	480	
Promedio	399.03	47.20	33.77	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	378.30	16.19	0.65 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	401.00				
3	417.80				
ΣTTR	1197.10				
\bar{x}	399.03				
Resultados del calculo den AJL en el area de Legumier					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={((TTR+TIR)/JL)×100
1	378.30	58.70	437.00	480	91.04
2	401.00	43.30	444.30	480	92.56
3	417.80	39.60	457.40	480	95.29
Promedio	399.03	47.20	446.23	480	92.96
Personal necesario en el area de Legumier					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	399.03	47.20	446.23	480	0.93 ≈ 1 Persona
Total (min)	399.03	47.20	446.23	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	4.27%	3.77%			
2	6.08%		1.35%		
3	4.71%				
Promedios	5.02%	3.77%	1.35%		

Fuente: elaboración propia.

En esta área trabaja una sola persona que es la encargada de cortar y preparar todos los vegetales y las frutas que pasan a formar parte de diferentes preparaciones y platos que conforman el buffet. Mediante el estudio que se realizó se pudo comprobar que con solo un trabajador se cubre las necesidades y la demanda de dicha área. El desaprovechamiento de la

jornada de trabajo es mínimo, 5.02% debido a indisciplinas laborales, 3.77% por causas técnico-organizativas y un 1.35% por causas que no dependen del trabajador.

Área de Carnicería: turno de 7:00am a 3:00pm. En el área se tomaron tres observaciones iniciales al único trabajador que se tiene en plantilla, en el anexo 2.3 se muestra el resumen de la fotografía individual. Se tomó como tiempo normable el tiempo de trabajo relacionado con la tarea y el tiempo de interrupciones reglamentarias, como se muestra en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5. Resultados de la fotografía individual en el área de la Carnicería.

Area: Carniceria					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	360.40	108.20	11.40	480	
2	323.80	112.60	43.60	480	
3	362.00	99.40	18.60	480	
Promedio	348.73	106.73	24.53	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	360.40	17.64	1.02 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	323.80				
3	362.00				
$\sum TTR$	1046.20				
\bar{x}	348.73				
Resultados del calculo den AJL en el area de la Carniceria					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={((TTR+TIR)/JL)×100
1	360.40	108.20	468.60	480	97.62
2	323.80	112.60	436.40	480	90.92
3	362.00	99.40	461.40	480	96.12
Promedio	348.73	106.73	455.46	480	94.89
Personal necesario en el area de la Carniceria					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	348.73	106.73	455.46	480	0.95 ≈ 1 persona
Total (min)	348.73	106.73	455.46	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	2.37%	1.33%			
2	5.08%	1.21%	4.00%		
3	3.88%	1.00%			
Promedios	3.78%	1.18%	4.00%		

Fuente: elaboración propia.

A esta área pertenece un solo trabajador encargado de picar las carnes para el buffet en su horario de servicio. Se pudo comprobar que es suficiente con solo ese empleado, ya que el desaprovechamiento de la jornada laboral es mínimo. Existe un 3.78% de desaprovechamiento debido a las violaciones de la disciplina laboral, un 1.18% relacionado con la tecnología y la

organización del proceso y por ultimo existe un 4.00% de desaprovechamiento que no depende del obrero.

Área de Pescadería: turno de 7:00am a 3:00pm. Fueron tomadas tres observaciones iniciales en esta área, lo que puede apreciarse en el anexo 2.4 que muestra el resumen de la fotografía individual detallada al único trabajador que ahí labora. En el cuadro 3.6 se muestran los resultados de la investigación en el área, tomando como tiempo normable el tiempo de trabajo relacionado con la tarea y el tiempo de interrupciones reglamentarias.

Cuadro 3.6. Resultados de la fotografía individual en el área de la Pescadería.

Area: Pescaderia					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	372.50	84.70	22.80	480	
2	355.60	95.80	28.60	480	
3	359.30	98.90	21.80	480	
Promedio	362.47	93.13	24.40	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	372.50	7.254	0.160 \approx 1 \leq 3 el estudio es valido		
2	355.60				
3	359.30				
\sum TTR	1087.40				
\bar{x}	362.47				
Resultados del calculo den AJL en el area de la Pescaderia					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL= $\frac{(TTR+TIR)}{JL} \times 100$
1	372.50	84.70	457.20	480	95.25
2	355.60	95.80	451.40	480	94.04
3	359.30	98.90	458.20	480	95.56
Promedio	362.47	93.13	455.60	480	94.92
Personal necesario en el area de la Pescaderia					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P= $\frac{(TTR+TIR)}{JL}$
1	362.47	93.13	455.60	480	0.95 \approx 1 persona
Total (min)	362.47	93.13	455.60	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO= $\frac{(TIDO/JL) \times 100}{100}$	PTIRTO= $\frac{(TIRTO/JL) \times 100}{100}$	PTITO= $\frac{(TITO/JL) \times 100}{100}$	PTIOC= $\frac{(TIOC/JL) \times 100}{100}$	
1	4.75%	2.02%			
2	5.96%	1.92%			
3	4.54%	1.29%			
Promedios	4.75%	1.74%			

Fuente: elaboración propia.

En el área de la pescadería solo hay un trabajador cumpliendo con las labores de corte y elaboración de los productos del mar en su horario de trabajo, luego de realizar el estudio se comprobó que el mismo puede cumplir con las tareas que requiere el área según la demanda del buffet. También se puede apreciar que existe un desaprovechamiento de la jornada laboral

manifestado en un 4.75% debido a indisciplinas laborales y un 1.74% debido a interrupciones por la tecnología utilizada y la organización del proceso.

Área Panadería-Dulcería: turno de 7:00am a 3:00pm. Se hicieron tres observaciones iniciales en el área. En el anexo 2.5 se puede encontrar el resumen de la fotografía individual realizada a cada trabajador del área, mientras que en el cuadro 3.7 se muestra como se realiza el procesamiento en cada uno de los tres días.

Cuadro 3.7. Resultados de la fotografía individual en el área Panadería-Dulcería.

Área: Panadería-Dulcería					
Días	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	325.30	98.60	56.10	480	
2	322.80	98.60	58.60	480	
3	331.60	89.70	58.70	480	
Promedio	326.57	95.63	57.80	480	
Calculo del numero de días observados					
Días	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	325.30	3.703	0.051 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	322.80				
3	331.60				
Σ TTR	979.70				
\bar{x}	326.57				
Resultados del calculo den AJL en el area Panadería-Dulcería					
Días	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={((TTR+TIR)/JL)×100}
1	325.30	98.60	423.90	480	88.31
2	322.80	98.60	421.40	480	87.79
3	331.60	89.70	421.30	480	87.77
Promedio	326.57	95.63	422.20	480	87.96
Personal necesario en el area Panadería-Dulcería					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	324.66	82.07	407.73	480	
2	332.60	95.83	428.43	480	
3	329.40	100.70	430.10	480	
4	336.00	96.27	432.27	480	6.99 ≈ 7 personas
5	306.46	99.80	406.26	480	
6	332.33	91.30	423.63	480	
7	312.10	95.80	407.90	480	
8	326.73	93.43	420.16	480	
Total (min)	2600.28	755.20	3355.48	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Días	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	8.63%	3.30%	2.59%	0.68%	
2	9.16%	3.59%	2.74%	0.86%	
3	8.70%	3.51%	2.75%	0.95%	
Promedios	8.83%	3.47%	2.69%	0.83%	

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar según los datos del cuadro 3.7 que existe desaprovechamiento de la jornada laboral en esta área de la cocina por diversas causas. Debido a la indisciplina laboral se pierde

un 8.83% del tiempo, por el uso de la tecnología y mala organización del proceso se pierde un 3.47% del tiempo de la jornada. Existe también un desaprovechamiento del 2.69% por causas ajenas a la voluntad del trabajador y un 0.83% por interrupciones y otras causas organizativas. Por todo esto se determinó que con siete trabajadores se pueden cumplir con las tareas y necesidades del área, quedando disponible un obrero que puede cumplir otras funciones de apoyo dentro de la cocina.

Área del Lunch: Los seis trabajadores que tiene el área se dividen en dos turnos de trabajo, el primero de 7:00am a 3:00pm y el segundo comienza a las 3:00pm hasta las 11:00pm. Los resultados de las observaciones iniciales realizadas durante los tres días para cada turno se pueden apreciar en el cuadro 3.8 y el cuadro 3.9 respectivamente. También en el anexo 2.6 se encuentra el resumen de la fotografía individual a cada trabajador durante el primer turno de trabajo.

Cuadro 3.8. Resultados de la fotografía individual en el área del Lunch (7:00am - 3:00pm).

Area: Lunch (7:00am-3:00pm)						
Días	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)		
1	309.77	92.43	77.80	480		
2	298.80	96.47	84.73	480		
3	305.13	90.70	84.17	480		
Promedio	304.57	93.20	82.23	480		
Calculo del numero de días observados						
Días	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$			
1	309.77	4.496	0.087 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido			
2	298.80					
3	305.13					
ΣTTR	913.70					
\bar{x}	304.57					
Resultados del calculo den AJL en el area del Lunch						
Días	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={(TTR+TIR)/JL}×100	
1	309.77	92.43	402.20	480	83.79	
2	298.80	96.47	395.27	480	82.35	
3	305.13	90.70	395.83	480	82.46	
Promedio	304.57	93.20	397.77	480	82.87	
Personal necesario en el area del Lunch						
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL	
1	309.77	92.43	402.20	480	2.51 ≈ 3 personas	
2	298.80	96.47	395.27	480		
3	305.13	90.70	395.83	480		
Total (min)	913.70	289.60		480		
Calculo de desaprovechamiento de la JL						
Días	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100		
1	13.66%	2.55%	2.54%			
2	14.99%	3.03%	2.66%			
3	14.91%	3.25%	2.63%			
Promedios	14.54%	2.94%	2.61%			

Fuente: elaboración propia.

El cuadro 3.8 muestra como existe un desaprovechamiento de la jornada laboral en el área manifestado en un 14.54% por violación de la disciplina laboral, un 2.94% por cuestiones referidas a la tecnología y la organización del proceso y un 2.61% del tiempo debido a causas que no dependen de los empleados. Se determinó también que con la plantilla existente se puede cumplir con las tareas específicas del área durante la jornada laboral.

Para consultar el resumen de la fotografía individual a cada empleado durante el turno de trabajo que cubre la cena, ver el anexo 2.7.

Cuadro 3.9. Resultados de la fotografía individual en el área del Lunch (3:00pm – 11:00pm).

Area: Lunch (3:00pm a 11:00pm)					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	324.50	91.27	64.23	480	
2	319.57	94.07	66.36	480	
3	323.36	96.70	59.80	480	
Promedio	322.48	94.01	63.46	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	324.50	2.107	0.017 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	319.57				
3	323.36				
ΣTTR	967.43				
\bar{x}	322.48				
Resultados del calculo den AJL en el area del Lunch					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={(TTR+TIR)/JL}×100
1	324.50	91.27	415.77	480	86.62
2	319.57	94.07	413.64	480	86.18
3	323.36	96.70	420.06	480	87.51
Promedio	322.48	94.01	416.49	480	86.77
Personal necesario en el area del Lunch					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	324.50	91.27	415.77	480	2.60 ≈ 3 personas
2	319.57	94.07	413.64	480	
3	323.36	96.70	420.06	480	
Total (min)	967.43	282.04	1249.47	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	8.63%	1.94%	2.75%	1.99%	
2	9.37%	2.10%	2.70%	1.83%	
3	8.74%	2.26%	2.66%	1.05%	
Promedios	8.91%	2.10%	2.70%	1.62%	

Fuente: elaboración propia.

En el segundo turno de trabajo en el área se aprecia también un desaprovechamiento de la jornada laboral por diferentes causas. El cuadro 3.9 muestra que el 8.91% es debido a indisciplinas laborales en el puesto de trabajo, el 2.10% del tiempo es desaprovechado por interrupciones difícilmente liquidables causadas por la tecnología y la organización del proceso.

También se manifiesta que un 2.70% del tiempo se pierde causas que no dependen de los empleados y un 1.62% por otras causas organizativas.

Área del Cafetín: a esta área pertenecen un total de 7 trabajadores a los que se les realizó la fotografía individual durante tres días como se muestra en el anexo 2.8. Los trabajadores del cafetín comienzan su turno de trabajo a las 5:00am y culminan sus labores a la 1:00pm. En el **cuadro 3.10** se aprecian los resultados de la fotografía individual en el área.

Cuadro 3.10. Resultados de la fotografía individual en el Cafetín

Area: Cafetin					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	322.89	83.54	73.57	480	
2	322.76	82.73	74.51	480	
3	321.19	84.05	74.76	480	
Promedio	322.28	83.44	74.28	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/\bar{X})^2$		
1	322.89	0.773	0.002 $\approx 1 \leq 3$ el estudio es valido		
2	322.76				
3	321.19				
\sum TTR	966.84				
\bar{x}	322.28				
Resultados del calculo den AJL en el area del Cafetin					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL= $\{(TTR+TIR)/JL\} \times 100$
1	322.89	83.54	406.43	480	84.67
2	322.76	82.73	405.49	480	84.47
3	321.19	84.05	405.24	480	84.42
Promedio	322.28	83.44	405.72	480	84.52
Personal necesario en el area del Cafetin					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P= $(TTR+TIR)/JL$
1	331.13	89.67	420.80	480	5.92 ≈ 6 personas
2	351.20	75.00	426.20	480	
3	317.43	82.33	399.76	480	
4	291.27	84.56	375.83	480	
5	322.40	86.07	408.47	480	
6	309.13	84.17	393.30	480	
7	333.37	82.30	415.67	480	
Total (min)	2255.93	584.10	2840.03	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO= $(TIDO/JL) \times 100$	PTIRTO= $(TIRTO/JL) \times 100$	PTITO= $(TITO/JL) \times 100$	PTIOC= $(TIOC/JL) \times 100$	
1	12.95%	3.77%	2.37%		
2	13.28%	4.01%	2.25%		
3	13.81%	4.03%	1.76%		
Promedios	13.35%	3.94%	2.13%		

Fuente: elaboración propia.

El estudio muestra que existe desaprovechamiento de la jornada laboral en el área, por cuestiones de indisciplina laboral se pierde un 13.35% del tiempo de trabajo, debido a la tecnología y la organización del proceso se pierde un 3.94% del tiempo y también se desaprovecha un 2.13% de la jornada por motivos que no dependen de los trabajadores. Se

pudo comprobar que con seis empleados es posible cumplir con todas las tareas en dicha área, y se puede utilizar al otro trabajador en otras funciones de apoyo dentro de la cocina.

Área de Cocina Central: en la plantilla de esta área hay diez trabajadores divididos en dos turnos de trabajo, el primero cubre desayuno y almuerzo y el segundo la cena. En el cuadro 3.11 se muestran los resultados obtenidos en la fotografía individual realizada en el turno de 7:00am a 3:00pm, mientras que el cuadro 3.12 muestra los resultados en el otro turno de 3:00pm a 11:00pm. De la misma forma, el anexo 2.9 muestra el resumen de la fotografía individual realizada a cada trabajador en el primer turno de trabajo y el anexo 2.10 los del segundo turno.

Cuadro 3.11. Resultados de la fotografía individual en la Cocina Central (7:00am-3:00pm)

Area: Cocina Central (7:00am - 3:00pm)					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	319.52	71.74	88.94	480	
2	317.64	74.70	87.66	480	
3	322.32	68.72	89.56	480	
Promedio	319.83	71.72	88.72	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	319.52	1.923	0.014 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	317.64				
3	322.32				
ΣTTR	959.48				
\bar{x}	319.83				
Resultados del calculo den AJL en el area de la Cocina Central					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL=((TTR+TIR)/JL)×100
1	319.52	71.74	391.26	480	81.51
2	317.64	74.70	392.34	480	81.74
3	322.32	68.72	391.04	480	81.47
Promedio	319.83	71.72	391.55	480	81.57
Personal necesario en el area de la Cocina Central					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	318.10	77.26	395.36	480	4.08 ≈ 4 personas
2	338.23	78.06	416.29	480	
3	330.50	67.27	397.77	480	
4	278.60	65.40	343.00	480	
5	333.70	70.73	404.43	480	
Total (min)	1599.13	358.72	1957.85	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)×100	PTIRTO=(TIRTO/JL)×100	PTITO=(TITO/JL)×100	PTIOC=(TIOC/JL)×100	
1	13.85%	2.51%	3.55%	1.12%	
2	14.51%	3.00%	3.25%	0.50%	
3	14.21%	2.58%	3.30%	1.01%	
Promedios	14.19%	2.70%	3.37%	0.88%	

Fuente: elaboración propia.

El cuadro 3.11 nos muestra como existe el desaprovechamiento de la jornada laboral en la Cocina Central durante el turno que cubre desayuno y almuerzo. Por violaciones en la disciplina

laboral se pierde un 14.19% del tiempo de trabajo, las interrupciones provocadas por la tecnología y la organización del proceso hacen que se pierda un 2.70%, las interrupciones por causas ajenas al trabajador arrojan un 3.37% de desaprovechamiento y como consecuencia de interrupciones por otras causas organizativas se pierde un 0.88% del tiempo. Se pudo comprobar que son necesarios cuatro trabajadores en esta área para cumplir con las tareas específicas de la misma, por lo que puede emplearse al otro trabajador en otras funciones dentro de la cocina.

Cuadro 3.12: Resultados de la fotografía individual en la Cocina Central (3:00pm–11:00pm)

Area: Cocina Central (3:00pm -11 :00pm)					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	330.86	69.18	79.96	480	
2	344.76	67.06	68.18	480	
3	332.24	71.88	74.88	480	
Promedio	335.95	69.37	74.34	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	330.86	6.253	0.139 \approx 1 \leq 3 el estudio es valido		
2	344.76				
3	332.24				
\sum TTR	1007.86				
\bar{x}	335.95				
Resultados del calculo den AJL en el area de la Cocina Central					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL= $\{(TTR+TIR)/JL\} \times 100$
1	330.86	69.18	400.04	480	83.34
2	344.76	67.06	411.82	480	85.80
3	332.24	71.88	404.12	480	84.19
Promedio	335.95	69.37	405.32	480	84.44
Personal necesario en el area de la Cocina Central					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P= $(TTR+TIR)/JL$
1	356.57	63.13	419.70	480	4.22 \approx 4 personas
2	286.17	76.73	362.90	480	
3	362.20	68.17	430.37	480	
4	316.33	73.83	390.16	480	
5	358.50	65.00	423.50	480	
Total (min)	1679.77	346.86	2026.63	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO= $(TIDO/JL) \times 100$	PTIRTO= $(TIRTO/JL) \times 100$	PTITO= $(TITO/JL) \times 100$	PTIOC= $(TIOC/JL) \times 100$	
1	12.75%	4.48%	3.91%		
2	8.60%	3.95%	3.84%		
3	9.15%	4.13%	3.61%		
Promedios	10.17%	4.19%	3.79%		

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en el cuadro 3.12, el turno que cubre el horario de la cena también puede realizarse con cuatro trabajadores. El desaprovechamiento de la jornada laboral se manifiesta en violaciones de la disciplina laboral, interrupciones causadas por la tecnología y la organización del proceso y también se pierde tiempo por causas que no dependen del

trabajador. Los números que verifican estas pérdidas de tiempo son 10.17%, 4.19% y 3.79% respectivamente.

Área de los Fregaderos: las tareas del fregado de todos los utensilios tanto de trabajo como de servicio son realizadas por diez trabajadores. Se distribuyen en cinco por cada turno, el primero que cubre el desayuno y el almuerzo y el segundo que cubre el horario de la cena. En el cuadro 3.13 se muestran los resultados de la fotografía individual aplicada en el turno de 7:00am a 3:00pm, mientras que los resultados obtenidos en el turno de 3:00pm a 11:00pm se pueden apreciar en el cuadro 3.14. Se realizaron observaciones a cada trabajador durante su turno de trabajo, lo que puede consultarse en el anexo 2.11 que muestra el resumen del primer turno.

Cuadro 3.13. Resultados de la fotografía individual en el área de los Fregadero (7:00am-3:00pm)

Area: Fregaderos (7:00am -3 :00pm)					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	161.00	222.74	96.26	480	
2	165.64	227.14	87.22	480	
3	155.22	229.36	95.42	480	
Promedio	160.62	226.41	92.97	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	161.00	4.262	0.282 \approx 1 \leq 3 el estudio es valido		
2	165.64				
3	155.22				
\sum TTR	481.86				
\bar{x}	160.62				
Resultados del calculo den AJL en el area de Fregaderos					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL= $\{(TTR+TIR)/JL\} \times 100$
1	161.00	222.74	383.74	480	79.95
2	165.64	227.14	392.78	480	81.83
3	155.22	229.36	384.58	480	80.12
Promedio	160.62	226.41	387.03	480	80.63
Personal necesario en el area de Fregaderos					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P= $(TTR+TIR)/JL$
1	163.23	255.63	418.86	480	4.03 \approx 4 personas
2	178.27	232.10	410.37	480	
3	170.63	207.10	377.73	480	
4	145.90	234.10	380.00	480	
5	145.07	203.13	348.20	480	
Total (min)	803.10	1132.06	1935.16	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO= $(TIDO/JL) \times 100$	PTIRTO= $(TIRTO/JL) \times 100$	PTITO= $(TITO/JL) \times 100$	PTIOC= $(TIOC/JL) \times 100$	
1	9.98%	28.50%	4.71%	5.36%	
2	9.59%	28.90%	4.74%	3.84%	
3	9.97%	28.96%	4.90%	5.02%	
Promedios	9.85%	28.79%	4.78%	4.74%	

Fuente: elaboración propia.

Después de realizada la investigación se pudo comprobar que el desaprovechamiento de la jornada laboral viene dado por diversas causas: 9.85% por indisciplinas laborales, 28.79% debido a interrupciones por la tecnología y la organización del proceso, 4.78% por causas que no dependen de los trabajadores y un 4.74% del tiempo por otras causas organizativas. Con cuatro empleados se pueden realizar las tareas específicas del área, pudiéndose utilizar al otro trabajador en labores de apoyo dentro de la cocina.

Para el horario de la cena se empleó el mismo procedimiento, realizando tres observaciones a cada trabajador. En el anexo 2.12 se puede consultar el resumen de la fotografía individual de cada trabajador.

Cuadro 3.14. Resultados de la fotografía individual en el área de los Fregaderos (3:00pm-11:00pm).

Área: Fregaderos (3:00pm -11 :00pm)					
Dias	TTR (min)	TIR (min)	TINR(min)	Total (min)	
1	162.22	201.28	116.50	480	
2	159.06	202.30	118.64	480	
3	160.70	199.18	120.12	480	
Promedio	160.66	200.92	118.42	480	
Calculo del numero de dias observados					
Dias	TTR total	$\sigma^2 = \frac{\sum(Xi - \bar{x})^2}{n}$	$N = 400(\sigma/X)^2$		
1	162.22	1.29	0.026 ≈ 1 ≤ 3 el estudio es valido		
2	159.06				
3	160.70				
ΣTTR	481.98				
\bar{x}	160.66				
Resultados del calculo den AJL en el area de Fregaderos					
Dias	TTR	TIR	TTR+TIR	Fondo de tiempo	%AJL={(TTR+TIR)/JL}x100
1	162.22	201.28	363.50	480	75.73
2	159.06	202.30	361.36	480	75.28
3	160.70	199.18	359.88	480	74.98
Promedio	160.66	200.92	361.58	480	75.33
Personal necesario en el area de Fregaderos					
Trabajador	TTR prom. (min)	TIR prom. (min)	TTR+TIR (min)	Fondo de tiempo	#P=(TTR+TIR)/JL
1	143.13	200.10	343.23	480	3.77 ≈ 4 personas
2	157.40	200.63	358.03	480	
3	172.10	201.80	373.90	480	
4	166.53	187.87	354.40	480	
5	164.40	214.20	378.60	480	
Total (min)	803.56	1004.60	1808.16	480	
Calculo de desaprovechamiento de la JL					
Dias	PTIDO=(TIDO/JL)x100	PTIRTO=(TIRTO/JL)x100	PTITO=(TITO/JL)x100	PTIOOC=(TIOOC/JL)x100	
1	13.36%	26.47%	5.75%	5.16%	
2	13.50%	26.77%	5.73%	5.48%	
3	12.72%	26.35%	5.99%	6.33%	
Promedios	13.19%	26.53%	5.82%	5.66%	

Fuente: elaboracion propia.

Según la información brindada por el cuadro 3.14, se puede concluir que en el turno que cubre el horario de la cena en el área de los fregaderos existe desaprovechamiento de la jornada laboral por diferentes causas. Debido a violaciones de la disciplina laboral se pierde un 13.19% del tiempo, un 26.53% del desperdicio es debido a la tecnología y la organización del proceso, por causas ajenas a los trabajadores existe un 5.82% de desaprovechamiento y un 5.66% es debido a interrupciones por otras causas organizativas. Con cuatro trabajadores que se encarguen de las labores de trabajo en el turno es suficiente, por lo que puede emplearse al otro trabajador en otras funciones.

Después de realizadas las fotografías individuales en las áreas, se calculó el número de días que eran necesarios para la observación de cada una de ellas y luego se determinó el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral de cada una de las áreas de trabajo (cuadro 3.15).

Cuadro 3.15. Aprovechamiento de la jornada laboral en cada área de la cocina.

Áreas de la cocina	% AJL
Área de beneficio	85.27
Legumier	92.96
Carnicería	94.89
Pescadería	94.92
Panadería-Dulcería	87.96
Lunch	84.82
Cafetín	84.52
Cocina Central	83.01
Fregaderos	78.07
Promedio	87.38

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar cada área de la cocina del hotel se puede proceder a realizar un análisis de la plantilla. En el cuadro 3.16 se muestra que se puede racionalizar el número de trabajadores en algunas de las áreas.

Cuadro 3.16. Resumen del análisis de la plantilla.

Área	Turno	AJL promedio	Plantilla existente	Plantilla recomendada
Beneficio	7:00am-3:00pm	85%	2	2
Legumier	7:00am-3:00pm	92.96%	1	1
Carnicería	7:00am-3:00pm	94.89%	1	1
Pescadería	7:00am-3:00pm	94.92%	1	1

Panadería Dulcería	7:00am-3:00pm	87.96%	8	7
Lunch	7:00am-3:00pm	82.87%	3	3
Lunch	3:00pm-11:00pm	86.77%	3	3
Cafetín	5:00am-1:00pm	84.52%	7	6
Cocina Central	7:00am-3:00pm	81.57%	5	4
Cocina Central	3:00pm-11:00pm	84.44%	5	4
Fregaderos	7:00am-3:00pm	80.63%	5	4
Fregaderos	3:00pm-11:00pm	73.33%	5	4
Total			46	40

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar los resultados expuestos anteriormente se concluye que el aprovechamiento de la jornada laboral en áreas como Legumier, Carnicería y Pescadería es superior al 90%, manteniendo una estrecha diferencia con las otras áreas de la cocina.

En áreas como la Panadería-Dulcería, el Cafetín, la Cocina Central y los Fregaderos se puede realizar una reducción de plantilla en cada uno de los turnos de trabajo.

Plan de Mejora Continua.

Para conseguir un aumento de la productividad en los puestos de trabajo de la cocina del hotel hay que incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral erradicando todas las pérdidas de tiempo innecesarias. Dichas pérdidas de tiempo por interrupciones se muestran a continuación en el cuadro 3.17.

Cuadro 3.17. Plan de mejora continua.

Area	$PTIDO=(TIDO/JL)\times 100$	$PTIRTO=(TIRTO/JL)\times 100$	$PTITO=(TITO/JL)\times 100$	$PTIOC=(TIOC/JL)\times 100$
Beneficio	9.36%	20.67%	5.36%	
Legumier	5.02%	3.77%	1.35%	
Carnicería	3.78%	1.18%	4.00%	
Pescadería	4.75%	1.73%		
Panadería Dulcería	8.83%	3.47%	2.69%	0.83%
Lunch (7:00am-3:00pm)	14.54%	2.94%	2.61%	
Lunch (3:00pm-11:00pm)	8.91%	2.10%	2.70%	1.62%
Cafetín	13.35%	3.94%	2.13%	
Cocina Central (7:00am-3:00pm)	14.19%	2.70%	3.37%	0.88%
Cocina Central (3:00pm-11:00pm)	10.17%	4.19%	3.70%	
Fregaderos 7:00am-3:00pm)	9.85%	28.79%	4.78%	4.74%
Fregaderos (3:00pm-11:00pm)	13.19%	26.53%	5.82%	5.66%

Fuente: elaboración propia.

1. Se propone para mejorar las condiciones tecnico-organizativas en el Area de Beneficio utilizar un montacargas u otro equipo para el proceso de descarga y el traslado de la cajas con la fruta y las viandas hacia el area de la cocina.
2. En el Area de los Fregaderos para eliminar las interrupciones se pueden utilizar a los dependientes del buffet para que trasladen los guerdones con la cuberteria y cristaleria hacia el area y viceversa. Tambien se pueden comprar otras maquinas fregadoras para aumentar la productividad.
3. En la Cocina Central se debe tener en cuenta el horario de que tienen los empleados para sus necesidades personales para que siempre haya un trabajador en el puesto de trabajo cubriendo al que no se encuentra por determinados motivos.

Luego se procede la elaboracion del informe final donde se incluyen de forma detallada todos los resultados que fueron obtenidos en la investigacion con el objetivo de mostrarlo al consejo de direccion.

Conclusiones parciales.

Se realizó un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral a 46 puestos de trabajo de las 9 áreas de la cocina, donde se comprobó que la principal causa de las pérdidas de tiempo es la violación de la disciplina laboral.

Mediante el cálculo de la plantilla en cada una de las áreas de la cocina, se obtuvo que de los 46 trabajadores existentes se puede racionalizar a 40, teniendo en cuenta el desaprovechamiento de la jornada laboral.

Con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo en las diferentes áreas, se propone un plan de mejora continua (3) que garantice la reducción de las interrupciones innecesarias y por ende el mayor aprovechamiento de la jornada laboral.

Conclusiones.

1. El objetivo de la investigación fue cumplido, ya que se realizó el estudio de Organización del Trabajo en la cocina del hotel Iberostar Varadero.
2. Se caracterizó la entidad objeto de estudio en cuanto a la estructura empresarial, viendo cada área funcional y procesos estratégicos; la fuerza de trabajo donde predominan los graduados del nivel medio superior con un 68%, siendo el 54% de sexo masculino. También se muestra la amplia cartera de servicios que brinda el hotel especialmente en la gastronomía.
3. Luego de aplicar la fotografía individual a cada uno de los 46 trabajadores de la cocina, se determinó el aprovechamiento de la jornada laboral de los mismos, así como el de cada área, dando que existen pérdidas de tiempo provocadas principalmente por violaciones de la disciplina laboral (Lunch, Cocina Central y Fregaderos) y por condiciones técnico-organizativas (Área de beneficio y Fregaderos).
4. Mediante el cálculo de la plantilla, se determinó que de los 46 trabajadores actuales es posible racionalizar 6 plazas, ya que existe un alto desaprovechamiento de la jornada laboral en áreas como: la Cocina Central y los Fregaderos, donde se propone reducir la plantilla en 2 por cada una de ellas; también en el Cafetín y la sección de Panadería Dulcería 1 trabajador por cada área.
5. El plan de mejora continua propuesto, consta de tres medidas que deben tomarse para disminuir el desaprovechamiento de la jornada laboral y consigo lograr el aumento de la productividad en cada puesto de trabajo estudiado.

Recomendaciones.

1. En la medida de las posibilidades del hotel implementar el plan de acciones propuestas para la mejora continua de la Organización del Trabajo en las diferentes áreas de la cocina.
2. De ser posible realizar el estudio en época de baja turística con el objetivo de calcular la plantilla para la misma.
3. Continuar extendiendo la investigación al resto de las áreas que no han sido estudiadas, con la implementación de los procedimientos diseñados para el estudio del trabajo, manteniendo un seguimiento en el avance de los proyectos de mejora, así como el monitoreo continuo de las medidas a aplicar.

Referencias bibliográficas.

1. Acero, Luis Carlos Palacios, *Ingeniería de métodos: movimientos y tiempos*, Ecoe Ediciones, 2016, 1449277756.
2. OIT, *Las reglas del juego: Una introducción a la actividad normativa de la Organización Internacional del Trabajo*, Cuarta edición, Ginebra, PRODOC, 2019, 978-92-2-132192-7.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, «Organización de empresas» *Análisis, diseño y estructura México. Mc Grall Hill*, 2009,
4. Rojas Díaz, Yunior, «Estudio de Organización del Trabajo en la UEB de Estructuras Metálicas de METUNAS», 2014.
5. Hernández, Odalys Machín[et al.], «La capacitación para el desempeño profesional de especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de la Dirección de Trabajo en Pinar del Río» *Mendive*, 2015, 13, 4, 508-515, 1815-7696.
6. Gutiérrez, María Cristina Infante and Madlum, Clara González, «ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PUESTO DE TRABAJO SELECCIONADO. EL CASO DE UNA AGENCIA DE VIAJES» *TURyDES*, 2012, 5, 12, 1988-5261.
7. LOCALES, PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS, «Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales» 2016,
8. Delaney, John T and Huselid, Mark A, «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance» *Academy of Management journal*, 2013, 39, 4, 949-969, 0001-4273.
9. Pérez Águila, Yaisi, «Propuesta de mejora en la organización del trabajo en los puestos claves de la brigada de acabado del taller de fundición de la empresa Planta Mecánica», Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería ..., 2017.
10. Catá Guilarte, Euclides, «La organización del trabajo en Cuba» *Universidad de La Habana*, 2017, 283, 152-166, 0253-9276.
11. Chavoya Peña, María Luisa, «Organización del trabajo y culturas académicas. Estudio de dos grupos de investigadores de la Universidad de Guadalajara» *Revista Mexicana de investigación educativa*, 2014, 6, 11, 1405-6666.
12. Ascanio, Alfredo, «Turismo como sistema de servicios: Soportes físicos y estrategias» *Papers de Turisme*, 2014, 6, 35-50, 2255-1638.
13. de Sousa, Bruno Miguel Barbosa and Lopes, Sergio Dominique Ferreira, «La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos» *Estudios y perspectivas en turismo*, 2012, 21, 4, 963-976, 0327-5841.
14. Vega Feria, Sarahi, «Organización del Trabajo en el área de Gastronomía en el Campismo Popular Playa Corella», 2014.
15. Malone, Thomas W[et al.], «Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes» *Management Science*, 2014, 45, 3, 425-443, 0025-1909.
16. Segredo Pérez, Alina María, «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización» *Revista cubana de salud pública*, 2013, 39, 385-393, 0864-3466.
17. Buta Simona, Stefan «Human Capital theory and human resource management. implications in deveelopment of knowledge management strategies.», [en línea], 2015, Vol. 4, Enero 6 - 2015, [consulta: Febrero, 2015], Disponible en: <DOI 1404411>; <www.Human-Capital.com.htm>
18. Hache, F, «El trabajo a traves de la historia» 2014,

19. Craib Labrada, Keniel, «Estudio de los elementos de organización del trabajo en la RED de Abonados del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas», Las Tunas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2013.
20. Cuesta, Armando, *Tecnología de gestión de recursos humanos*, 3, Cuba, 2010, 184.
21. OIT, *Medición del Tiempo de Trabajo*, Primera Edición, Ginebra, PRODOC, 2008 (18 Conferencia Internacional de Estadística), 978-92-2-321622-1.
22. Marsán Castellanos, Juan, *La organización del trabajo: Ingeniería de métodos*, 1, La Habana.Cuba, Editorial Felix Varela, 2011, 978-959-07-1420-7.
23. Asamblea Nacional del Poder Popular, «Ley 116/2014. Código del trabajo de la Republica de Cuba» *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba, Ministerio de Justicia.*, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, ISSN 1682-7511.
24. Galván, Martiatu and Dayron, Justo, «Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el taller de Metales de la UEB Muebles LÍDEX», Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas, 2015.
25. Jiménez Fernández, Addiel, «Perfeccionamiento de la planeación y organización del trabajo en el servicio de mantenimiento del aeropuerto Abel Santamaría Cuadrado», Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería ..., 2016.
26. *Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales*, Dirección de fuerza de trabajo, La Habana, 2006.
27. García, Roberto, «Estudio del trabajo. Ingeniería de métodos y medición del trabajo» *México, DF: McGraw-Hill*, 2005,
28. Rodríguez Carmona, Yanet, «La organización del trabajo como base para determinar las normas de servicio de las camareras en el hotel Horizontes de la empresa Los Caneyes», [Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística], Santa Clara, Marta Abreu, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, 2013.
29. Álvarez Tabares, Adrienne, «Estudio de los elementos de organización del trabajo: división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo y organización y servicio al puesto, en la tienda" La Epoca"», 2013.
30. Neira, Alfredo Caso, *Técnicas de medición del trabajo*, FC Editorial, 2006, 8496169898.
31. Marsán Castellanos, Juan, *La organización del trabajo*, 1, Ciudad de la Habana, Ed. Felix Varela, 1987.
32. Niebel, Benjamin W and Freivalds, Andris, *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*, Alfaomega, 2004, 9701509935.
33. Kothari, Chakravanti Rajagopalachari, *Research methodology: Methods and techniques*, New Age International, 2014, 8122415229.
34. Carrasco, Cristina, «Hacia una nueva metodología para el estudio del tiempo y del trabajo» *ponencia presentada al taller internacional Cuentas nacionales de salud y género, Santiago de Chile, Organización Panamericana de la Salud (OPS)/Fondo Nacional de Salud (FONASA)*, 2015, 18,
35. Marsan Castellanos, Juan, *La Organización del Trabajo: Estudio de Tiempos.*, Tomo II, Ciudad de La Habana, Editorial Felix Varela, 2011, 978-959- 07-1421-4.
36. Hodson, William K[et al.], *Maynard manual del ingeniero industrial*, 1996, 9701011945.
37. Acosta, Alberto Jorge[et al.], *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, 1ra ed., Madrid, Ed. Prentice Hall, Gestión en H, 2002, ISBN 8420533335, p. 5.
38. Wittke, Tommy, «La empresa: nuevos metodos de subjetivacion en la organizacion del trabajo»
39. Beauregard, T Alexandra and Henry, Lesley C, «Making the link between work-life balance practices and organizational performance» *Human resource management review*, 2009, 19, 1, 9-22, 1053-4822.

40. Salanova, Marisa[et al.], «Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate» *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 6, 1217, 1939-1854.
41. Ojeda, Aguila, «Manual de calidad del hotel Iberostar Varadero» 2017, 6,
42. Cabrera Gonzales, Yandy, «Estudio de Organizacion del Trabajo en el area de la cocina del hotel Villa Tortuga», Matanzas, Universidad de Metazoans Camelot Cienfuegos, Departamento de Ingenieria Industrial, 2010.
43. Bernal Rodriguez, Ihoselyn and Ramos Iglesias, Liliana, «Procedimiento para el estudio de Organizacion del Trabajo en empresas cubanas» 2012, 15, 1029-3450.
44. Rubin, Allen and Babbie, Earl R, *Empowerment series: Research methods for social work*, Cengage Learning, 2016, 1305633822.

Anexos