

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO



Título: Mejora de las normas de servicio y cálculo de la plantilla en el área de Recepción del Hotel Blau Varadero.

Autor: Mario Sergio Carmona Ascaño.

Tutor: Dr.C. Yadrían Arnaldo García Pulido.

Mayo, 2019.

PENSAMIENTO:



*"Me interesa saber cómo es el futuro,
porque es el sitio donde voy a pasar el
resto de mi vida"*

Woody Allen.

Declaración de Autoría.

Yo Mario Sergio Carmona Ascaño, me declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma, de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” especialmente al departamento de Turismo a que haga huso del mismo con la finalidad que sea necesaria y estime pertinente.

Para que así conste firmo la presente a los __ días del mes de junio de 2019.

Firma del autor

Firma del tutor

Dedicatoria

A mi padre que está en el cielo gracias por dejarme existir.

*A mi madre por darme la vida y ser el motor impulsor de esta
carrera, por brindarme su apoyo en estos años de estudios sin el cual
no habría podido llegar hasta el final.*

A mi abuelo Roberto por todo su apoyo y sabios consejos.

*A mi tía y mi abuela por el apoyo, esfuerzo y dedicación que me ha
brindado durante todo mi proceso de formación profesional.*

*A mi novia porque ha sabido ser mi compañera y amiga sobre todo en
los momentos buenos y malos.*

*A los que no están, pero si han estado en cada momento difícil con
sus ideas, ejemplo y sus siempre relatos educativos.*

Agradecimientos

A mi madre, que le debo lo que soy y lo que seré.

A mi tutor Pulido, por su dedicación y empeño para con este trabajo.

*A mis verdaderas amistades, que me ofrecieron su ayuda cuando las
necesité.*

A mis profesores, por sus sabias enseñanzas.

A mi novia Leidys, por haberme apoyado cada vez que la he necesitado.

*A mis compañeros de aula con quienes compartí la carrera y que considero
magníficas personas.*

*A todas aquellas personas que durante estos años han estado siempre para
contar con ellos.*

Para todos, muchísimas gracias.

Resumen

En la mayoría de los hoteles del sector turístico se están retomando los estudios de organización del trabajo como vía 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; por tal motivo se concibe el presente trabajo que se realizó en el Hotel "Blau Varadero", específicamente en el área de Recepción. Tiene como objetivo general: Realizar un estudio del trabajo en el área de recepción del Hotel "Blau Varadero", para la determinación de las normas de servicio y la organización del trabajo en consecuencia. Se realizó un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral, utilizando la técnica de observación continua individual, a los trabajadores del área, detectando que existen dificultades con la jornada de trabajo por causas técnico-organizativas. Se efectuó un estudio de normación del trabajo, se aplicó la tormenta de ideas y el método del Coeficiente de Kendall, para obtener las principales causas que inciden en el desaprovechamiento, elaborando un Diagrama Causa-Efecto y se realizó el cálculo de plantilla. Se elaboró un plan de mejora para favorecer la organización del trabajo y por consiguiente aumentar la productividad.

Palabras claves: sector turístico; estudio del trabajo; normas de servicio; organización del trabajo.

Summary

In most of the hotels in the tourism sector studies of work organization are being taken up as a way to assure the man the realization of the work in a more effective and safe way, being able to count within the entity with the necessary personnel to carry out some work and / o provide a service with higher quality and safety; For this reason, the present work that was carried out in the "Blau Varadero" Hotel, specifically in the Reception area, is conceived. Its general objective is: To carry out a study of the work in the reception area of the "Blau Varadero" Hotel, for the determination of the service norms and the organization of the work accordingly. A study of the use of the workday was made, using the technique of continuous individual observation, to the workers of the area, detecting that there are difficulties with the working day due to technical-organizational causes. A work regulation study was carried out, the storm of ideas and the Kendall Coefficient method were applied, to obtain the main causes that affect the waste, elaborating a Cause-Effect Diagram and the staff calculation was made. An improvement plan was developed to favor the organization of work and therefore increase productivity.

Keywords: tourism sector; study of work; service standards; work organization.

Resumé

Dans la plupart des hôtels du secteur du tourisme, des études d'organisation du travail sont entreprises afin d'assurer à l'homme la réalisation du travail de manière plus efficace et plus sûre, pouvant compter au sein de l'entité avec le personnel nécessaire pour effectuer certains travaux et / o fournir un service de qualité et de sécurité supérieures; C'est la raison pour laquelle nous avons conçu les travaux en cours à l'hôtel "Blau Varadero", plus particulièrement dans la zone de réception. Son objectif général est de: Réaliser une étude des travaux dans la zone de réception de l'hôtel "Blau Varadero", afin de déterminer les normes de service et d'organiser les travaux en conséquence. Une étude de l'utilisation de la journée de travail a été réalisée auprès des travailleurs de la région, à l'aide de la technique de l'observation individuelle continue, et a mis en évidence des difficultés avec la journée de travail pour des raisons techniques et organisationnelles. Une étude de la réglementation du travail a été réalisée, la tempête d'idées et la méthode du coefficient de Kendall appliquées, afin de déterminer les principales causes affectant les déchets, en élaborant un diagramme causes-effets et en effectuant le calcul des effectifs. Un plan d'amélioration a été élaboré pour favoriser l'organisation du travail et donc augmenter la productivité.

Mots-clés: secteur du tourisme; étude du travail; normes de service; organisation du travail

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO I: Marco teórico conceptual de la investigación	6
1.1. Conceptos y valoraciones de los servicios	6
1.1.1. Definiciones de servicios	6
1.2. Normación del Trabajo	18
1.2.1 Que es la Normación.....	19
1.3. Métodos y técnicas para el cálculo de las normas de trabajo.....	24
Conclusiones del capítulo.	28
Capítulo II. Metodología aplicada para la organización del trabajo.....	29
2.1. Procedimiento empleado para la investigación	29
2.2. Otras herramientas empleadas en la investigación.	35
Conclusiones del capítulo.	40
CAPÍTULO III: Resultados del despliegue de la metodología en la recepción del Hotel Blau Varadero.....	42
3.1. Caracterización de la entidad hotelera.....	42
3.2. Descripción del proceso de check-in.....	46
3.3. Determinación de las normas de servicio y cálculo de la plantilla en el área de Recepción del Hotel Blau Varadero.	52
Conclusiones del capítulo.	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía
Anexos.....

Introducción

En la sociedad contemporánea de hoy, donde la globalización, la interdependencia mundial y el entorno cambiante en donde se mueven influenciado por la competencia ha creado nuevos contextos para el trabajo de las empresas, que hoy luchan por adaptarse lo más rápidamente posible a las nuevas situaciones para seguir siendo efectivas en los mercados en los que se desenvuelven y poder liderar en el segmento donde se mueven. Es por ello que se han invertido sus esfuerzos en el único recurso que no puede ser imitado por ninguna tecnología por más avanzada que esta sea: el recurso humano, factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país.

Son varios los criterios de diferentes autores que se han referido a la importancia de los recursos humanos donde como su nombre lo indica, en sus inicios era como se consideraban a las personas dentro de las organizaciones, solo recursos que necesitaban ser explotados para lograr un mayor beneficio económico; en la actualidad este término a nivel mundial ha sido eliminado, reconociendo a las personas como capital humano dentro de la empresa. El eslabón principal para el desarrollo y la prosperidad de cualquier organización (Guzmán, 2006).

Por su parte (Marsán, 1987) describe como ha sido el surgimiento de los estudios de organización del trabajo, cuyo principal objetivo es el análisis del trabajo que el hombre va a desarrollar y poder determinar hasta cuanto puede hacer sin provocarle daños a su salud ni afectar la calidad en el servicio o trabajo que brinda; el mismo plantea que fue en el inicio del capitalismo y su actividad industrial que surgió el estudio del trabajo con fines organizativos y bases técnicas. El desarrollo de las fuerzas productivas significado por la actividad industrial, demandó la necesidad de organizar grandes grupos humanos de modo que se incrementara la efectividad del trabajo. Se señala al ingeniero y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como uno de los principales indicadores del estudio del trabajo en su manifestación práctica, ubicados a finales del siglo XIX e inicios del XX en los EE. UU Taylor fue el introductor práctico del método de investigación analítica en el estudio y racionalización de los procesos de trabajo.

En las condiciones cubanas, el sector turístico antes mencionado tiene un alto peso específico en el desarrollo económico y social del país, los sistemas de dirección hoteleros

deben evolucionar hacia los enfoques gerenciales más actuales, pero esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), deben permitir prever los cambios y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno (Miguel, 2006).

Según (Cuesta Santos, 2005) . La organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar la fuerza de trabajo o la estructura humana de la organización laboral.

De acuerdo con (Reyes, 2010), la organización del trabajo es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Algunos de los elementos que deben considerarse en la organización del trabajo son: el tiempo de trabajo, los períodos de descanso, los recorridos, los turnos, el trabajo nocturno, los días de franco y el aprovisionamiento de los materiales e instrumentos de trabajo (Cuesta; Marsán, *et al.*, 1994).

El estudio del trabajo presenta dos objetivos básicos, uno de índole económico, ya que se dirige a la obtención del máximo de productividad del trabajo a partir de la racionalización de trabajo vivo, es decir, se dirige a lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción con la calidad adecuada y un mínimo de recursos materiales y trabajo humano tanto físico como mental. El otro es de índole social puesto que se dirige a la creación de condiciones laborales que preserven la seguridad e higiene del trabajador y coadyuven a que el trabajo se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre (Cervera Cruz, 2017).

En Cuba y en especial en el sector turístico se están retomando los estudios de organización del trabajo como vías para asegurarle al hombre una manera más efectiva y segura de realizarlo, pudiendo contar dentro de la entidad con el personal necesario para realizar algún trabajo y/o brindar un servicio con mayor calidad y seguridad (Catá Guilarte, 2017).

En nuestro país el sector antes mencionado juega un papel fundamental en el ámbito económico y social, en la actualidad se lleva a cabo por parte de los organismos superiores como el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2006b), la tarea de realizar proyectos y trabajos donde su objetivo esencial no es más que garantizar la armonía laboral

y el bienestar de los trabajadores en el seno de la organización, el MTSS ha orientado trabajar en la aplicación de la resolución 26/06 del MTSS sobre la organización del trabajo.

En los hoteles las áreas de recepción desempeñan un papel primordial en la atención que se les brinda a los clientes y con ello la satisfacción de sus necesidades, de esa misma manera es de vital importancia que el cliente interno (encargado de brindar el servicio) se encuentre satisfecho con el trabajo que realiza, influyendo en esto las normas de trabajo que presentan, los recursos con que cuentan entre otros factores que influyen en su bienestar y salud a la hora de desarrollar el trabajo (Rodrigo Farré, 2017).

El Hotel Blau Varadero no cuenta con un estudio donde se definan las normas de servicio que pueden tener los trabajadores del mismo en la realización de su trabajo diario, para ello el hotel se encuentra inmerso en la aplicación de la Resolución antes mencionada, en este caso se seleccionó el área de recepción, siendo una de las principales áreas de servicio dentro del hotel que depende de la satisfacción de los clientes, de ahí que es muy importante garantizar que el trabajador (cliente interno) esté satisfecho con su trabajo, respondiendo esto a la norma de trabajo que presentan, y los diferentes factores que influyen en el desarrollo del trabajo.

Con todo lo antes expuesto se define como **problema científico**:

La dificultad que presenta la instalación con el estudio de organización del trabajo, y por consiguiente de la productividad del trabajo, debido al desconocimiento del aprovechamiento de la jornada laboral, normativas de tiempo y plantilla para el servicio de check-in, lo que provoca un alargamiento del ciclo de servicio.

Para darle solución a dicho problema científico se define como **objetivo general**:

Realizar un estudio del trabajo en el área de recepción del Hotel Blau Varadero, para la determinación de las normas de servicio y la organización del trabajo en consecuencia.

Para darle cumplimiento al objetivo general del se tienen en cuenta los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar una búsqueda y revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional, sobre el tema de normación y organización del trabajo en el sector hotelero.
2. Identificar las técnicas para el estudio de tiempo aplicables a la actividad objeto de estudio.

3. Determinar la norma de tiempo y plantilla necesaria para la actividad de check-in, en el área de recepción del Hotel “Blau Varadero”.
4. Proponer acciones de mejora relacionadas con el aprovechamiento del trabajo para el proceso objeto de estudio.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las bases científicas-metodológicas que respaldan el estudio de organización del trabajo?
2. ¿Cómo se comporta el aprovechamiento de la jornada laboral, normación del trabajo y cálculo de plantilla en la actividad de check-in del Hotel “Blau Varadero” y cómo influyen en la productividad del trabajo?
3. ¿Cómo se podrá mejorar la productividad del trabajo en la actividad de check-in del Hotel “Blau Varadero” conociendo los elementos de organización del trabajo afectados?

La estructura del documento de describe a continuación:

Capítulo 1: Se relacionan los aspectos teórico-científicos fundamentales que se utilizan como guía de la presente investigación. Se comienza con los conceptos afines con la organización del trabajo.

Posteriormente se efectúa una breve descripción de los aspectos a tener en cuenta para realizar un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el cálculo de las normas de tiempos de trabajo para una actividad y finalmente el cálculo de plantilla. Esto se realiza con el propósito de garantizar la mejora del proceso de alojamiento de la instalación hotelera.

Capítulo 2: Se emplea la metodología aplicada para la organización del trabajo y posteriormente se propone el procedimiento empleado en el estudio.

Capítulo 3: Caracterización del objeto de estudio: Hotel “Blau Varadero”. Se describe la actividad de check-in, la cual ha sido seleccionada para realizar la presente investigación. Se efectúa un análisis del aprovechamiento de la jornada laboral a todos los recepcionistas del hotel; es decir, a los trabajadores que realizan la actividad de check-in. Prosigue, entonces, la realización de las normas de tiempo y cálculo de plantilla a esta actividad.

Finalmente se hace un plan de mejoras a las dificultades detectadas en la investigación. Para la realización de esta investigación se emplean de manera general los métodos de Inducción-Deducción; Análisis y Síntesis y Análisis documental.

Se utilizan un conjunto de técnicas en los métodos antes mencionados, permitiendo arribar a conclusiones y llegar a propuestas válidas que contribuyen a la problemática expuesta anteriormente. Entre los que se encuentra la revisión bibliográfica, análisis de documentos, análisis de los recursos internos, entrevistas, observación directa (Fotografía individual), normación del trabajo y cálculo de plantilla. Que se sustentan en la aplicación de herramienta como la tormenta de ideas, método del Coeficiente de Kendall y diagrama Causa-Efecto.

CAPÍTULO I: Marco teórico conceptual de la investigación

En la actualidad, las empresas han ido cambiando su concepción sobre lo que representan las personas, considerándolas inicialmente sólo RECURSOS de la empresa, hasta la actualidad donde son precisamente ellos los que marcan la diferencia competitiva entre las organizaciones, dándole valor por sus conocimientos, considerados hoy por muchos autores como la esencia de la dirección o gestión empresarial.

1.1. Conceptos y valoraciones de los servicios

El servicio al cliente puede significar cosas muy diferentes según la óptica 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 al estudiante una descripción más completa de lo que son en sí los "servicios".

1.1.1. Definiciones de servicios

A continuación, se definen algunos de los relevantes.

Para Funch (1968), es el acto por el cual se añade valor al producto, y que se caracteriza por ser algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor, ápuđ (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008).

El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor (Grönroos, 1994).

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, que son contactos sociales (Lehtinen, 1983).

Por su parte, (Comas Pullés, 1999) define el servicio al cliente desde dos puntos de vistas: el cliente y el vendedor o prestatario del servicio. Este autor plantea que el servicio al cliente es el criterio apreciativo que se forma el cliente del grado de atención, seriedad y profesionalidad con que le prestan un servicio determinado, pudiendo este elegir entre varias opciones de prestación de ese servicio. Desde el punto de vista del prestatario del servicio,

puede considerarse como la habilidad del canal logístico para satisfacer al cliente en términos tales como el tiempo, la disponibilidad, la calidad, la confiabilidad, la conveniencia y las comunicaciones.

Para Grönroos (2001) un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor, ápuđ (García Pulido, 2014).

Según (Lamb; Hair, *et al.*, 2002) "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades, en interfaces sobre el suministrador y el cliente, y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente (NC-ISO 9000, 2005).

Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos (Kotler y Keller, 2006).

Varias tendencias actuales apuntan a un crecimiento del sector de los servicios. Crecimiento propiciado por los cambios en la productividad, la competitividad mundial, la calidad, el desarrollo tecnológico, y la incorporación de cuestiones éticas y medio ambientales al mundo de los negocios, (Stella Restrepo, 2006), (Moya Guerra; Capetillo Martínez, *et al.*, 2018)

Organización del trabajo según la Resolución (26, 2006) del MTSS.

Una de las funciones que se llevan por parte de los especialistas del área del Capital Humano en las entidades es la de organizar los puestos de trabajo, para que de esta forma se logre una mayor productividad en el trabajo, ahorrando de esta forma tiempo y recursos. El Ministerio de trabajo y Seguridad Social (MTSS) es el organismo encargado de dictar normas y resoluciones que van encaminadas a lograr los objetivos antes mencionados, en el año 2006 el mismo da a conocer la resolución 26, donde se definen algunos elementos importantes de esta temática, los mismos se muestran a continuación:

ARTÍCULO 2: "La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el

conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”. (MTSS, 2006c)

Principios y objetivos de la organización del trabajo. (MTSS, 2006c)

Los principios de la organización del trabajo se definen en la resolución 26/06, los mismos se presentan a continuación:

ARTÍCULO 3: 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; y
- c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

Objetivos de la organización del trabajo. NC (3000, 2007)

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 (normas de trabajo y/o servicios)
- d) La identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

Estudio del Trabajo.

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. (MTSS, 2006b).

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. (Formatur, 2006), (Cervera Cruz, 2017).

El contenido básico de trabajo del producto o de operación: es el tiempo que se invierte en fabricar un producto, prestar un servicio o realizar una operación sin pérdidas de tiempo por ningún motivo. (Negrón González, 2015), (García Rodríguez; Echevarría Hernández, *et al.*, 2014).

En la práctica los tiempos reales invertidos en las operaciones son muy superiores a los teóricos debido al: contenido excesivo de trabajo, donde vienen a sumarse los elementos siguientes:

- Deficiencia y cambios frecuentes en el diseño de los productos o servicios
- Desechos de materiales.
- Normas incorrectas de calidad.
- Mala disposición y utilización del espacio.
- Inadecuada manipulación de los materiales.
- Interrupciones frecuentes al pasar de la producción de un producto a otro.
- Método de trabajo ineficaz.
- Mala planificación de las necesidades de materias primas.
- Roturas frecuentes de las máquinas y equipos.
- Ausentismo y falta de puntualidad
- Mala ejecución del trabajo

Es de vital importancia que las organizaciones comprendan que el estudio del trabajo solo surtirá efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad 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 (porque siempre se hicieron así) (Catá Guilarte, 2017).

Técnicas del estudio del trabajo y su interrelación

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo (estudio de tiempo) (Rico, 2015).

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, actividades con el fin de efectuar mejoras. La medición del trabajo o (estudio de tiempo) es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida y actualizada.

Un estudio de tiempos se lleva a cabo cuando:

- Se va a ejecutar una nueva operación, actividad o tarea ya estandarizada.
- Se presentan quejas de los trabajadores o de sus representantes sobre el tiempo de una operación y la norma establecida.
- Se encuentran demoras causadas por una operación lenta, que ocasiona retrasos en las demás operaciones.
- Se pretende fijar los tiempos estándar de un sistema de incentivos.

El estudio de métodos y la medición del trabajo están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio, la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier tiempo improductivo asociado con ésta, y con la consecuente determinación de normas de tiempo para ejecutar la operación de una manera mejorada, tal como ha sido determinada por el estudio de métodos, con el objetivo de incrementar la productividad, tanto en procesos productivos como de servicios (Ginebra, 2008), (Ramos Iglesias; Rodríguez Sánchez, *et al.*, 2009) y (Navarro; Pérez, *et al.*, 2016).

Etapas para realizar un estudio del trabajo

Es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo, las mismas son:

1) Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar.

Para ello tres de los factores que condicionan la elección de un proceso o actividad debe estar encaminados a:

- Consideraciones económicas:

a) Procesos claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado a la entidad.

b) 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 estudio 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. Pudiéndose utilizar preguntas como: ¿Qué, ¿Dónde, ¿Cuándo, ¿Quién y 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.

Estructura de la Jornada Laboral (Marsán, 1987), (MTSS, 2006c)

De la definición de norma de trabajo expuesta anteriormente se desprende que para su elaboración se hace imprescindible poder analizar los diferentes gastos de tiempo que se producen durante la jornada de trabajo, o sea, que cualquier tiempo transcurrido durante el cual tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo cualitativamente del resto de los gastos de tiempo y su vez determinando si es necesario o no. Es por ello que es imprescindible conocer la estructura de la jornada laboral, con la descomposición de cada uno de los tiempos presentes en ella.

Jornada Laboral (JL): Es el tiempo durante el cual, de acuerdo con la legislación vigente, todo trabajador debe permanecer dedicado a la actividad laboral en su centro de trabajo; entiéndase por centro de trabajo a estos efectos las áreas laborales que componen la empresa o unidad administrativa a cuya plantilla pertenece el trabajador u otras áreas a las cuales sea remitido en función del trabajo.

Para su estudio la misma se divide en:

- Tiempo de trabajo
- Tiempo de interrupciones.

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 actividades como, por ejemplo: La obtención de la orden de trabajo, la obtención de instrumentos, dispositivos, etc. y de la documentación tecnológica, La colocación de los dispositivos e instrumentos.

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, 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 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 limpieza de las habitaciones de un hotel
- Tiempo de atención a la mesa de un restaurante.

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 invertidos en el desplazamiento de lo producido en los límites de la zona de trabajo.
- Los tiempos necesarios para la comprobación de la calidad de la producción realizada.
- Los tiempos invertidos por los trabajadores en sus desplazamientos dentro del área de trabajo, necesarios para cumplir las distintas operaciones, etc.

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 superfluo (TTS): La realización de una operación determinada requiere de un conjunto de gastos de trabajo determinados fundamentalmente por las condiciones técnico - organizativas y por la disciplina que sobre el particular tiene el trabajador. Este gasto de trabajo mínimo para cada operación dada, se produce sólo cuando las condiciones técnico-organizativas son las óptimas. Cuando esto no ocurre el tiempo de trabajo invertido para realizar una operación se ve incrementado innecesariamente, dando lugar al tiempo de trabajo superfluo, el cual puede ser producto de:

- Deficiencias técnicas.
- Deficiencias organizativas.
- Deficiencias del ejecutante de la tarea.

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias técnicas (TTST): Este tiempo se produce a consecuencia de deficiencias en la tecnología de producción. El mismo ocurre, por ejemplo:

- Cuando el trabajador rehace producción defectuosa a consecuencia de deficiencias en el funcionamiento del equipo provocado por su estado técnico.
- Cuando producto de un mal establecimiento de los parámetros tecnológicos (régimen de trabajo del equipo, especificaciones de calidad, etc.) el trabajador invierte más tiempo del necesario en realizar la tarea, etc.

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias en la organización del trabajo (TTSO): Este tiempo se produce producto de una mala organización del trabajo. El mismo ocurre, por ejemplo, cuando el trabajador consume más tiempo del necesario para realizar la tarea:

- Debido al establecimiento de un método de trabajo inadecuado.
- Por deficiencias en el flujo de trabajo y en la organización del puesto.
- Cuando no se ha instruido correctamente al trabajador, etc.

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias del ejecutante (TTSE): Es el tiempo consumido innecesariamente por el trabajador debido al incumplimiento de sus obligaciones laborales. El mismo ocurre cuando:

- Por violar el método de trabajo establecido consume más tiempo del necesario para realizar una labor.
- El trabajador por descuido o negligencia tiene que rehacer la producción defectuosa.

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. La composición gráfica relacionada con la estructura de la jornada laboral se puede apreciar en el anexo 4, del presente trabajo.

1.2. Normación del Trabajo

La Normación del trabajo en el campo de la organización juega un papel primordial, una vez que incide directamente en el incremento de la productividad del trabajo y en los niveles de producción de una entidad. Son numerosos los factores, tanto de orden objetivos como subjetivos, que frecuentemente influyen negativamente sobre el correcto funcionamiento de esta actividad: El primero, y quizás más determinante está en la total independencia que se le otorga a veces a la Normación del trabajo, poniéndola en el centro de los problemas de la organización del trabajo. Es decir, se aborda la Normación como un elemento aislado de la organización de la producción y del trabajo sin comprender que ella no es más que un resumen del perfeccionamiento de la organización, pues las normas de trabajo que se elaboran deben constituir un reflejo del nivel de organización existente.

A menudo se desvincula la actividad de Normación del estudio del trabajo. Centran la atención fundamentalmente en el cálculo, control y revisión de las normas, dejando a un lado el examen y análisis crítico de factores tan importantes que inciden directamente y con gran peso en la eficiente determinación de la medida del trabajo, como son:

- Las condiciones técnico - organizativas en que se ejecuta el trabajo.

- La efectividad y racionalidad de los métodos de trabajo que emplea el obrero al ejecutar su labor.
- Las verdaderas causas de los tiempos improductivos, los imputables a los obreros y los imputables a la dirección (a cualquier nivel y a cualquier instancia), etc.
- Así como la búsqueda y aplicación de soluciones novedosas para mejorar y perfeccionar estos aspectos.

Se norma sin organizar, y de ahí que se calculen normas con un grado de tensión tal, que son incapaces de reflejar los verdaderos y necesarios gastos de tiempo para realizar un trabajo (lo mismo por exceso que por defecto). Por otro lado, las normas que se elaboran en las empresas (con o sin calidad), no se toman como punto de partida para la planificación y programación de la producción.

Como consecuencia de todo lo anterior en muchos casos se encuentran contradicciones, tales como:

- Normas con elevados niveles de sobrecumplimiento y planes incumplidos.
- Producciones que se vuelven más atractivas para el obrero porque las normas de rendimiento calculadas para ellas no son tan tensas.
- Producciones que se rechazan porque las normas establecidas exigen un mayor grado de intensidad del trabajo.

Sin embargo, dejan de valorarse aspectos mucho más importantes que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
- La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.
- La correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.

1.2.1 Que es la Normación

Es una actividad que proporciona soluciones a problemas repetitivos esencialmente dentro de las esferas de la ciencia, tecnología y economía dirigidas a alcanzar el grado óptimo de orden dentro de un contexto dado. Generalmente la actividad consiste en los procesos de formular, emitir y aplicar normas de formular, emitir y aplicar normas. (Castillo, 2006).

“La norma es la expresión de los gastos de trabajo vivo necesarios para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee(n) la calificación requerida y ejecuta(n) su trabajo con habilidad e intensidad media”. (Marsán, 1987), (MTSS, 2006a).

Clasificación de las normas. (MTSS, 2001)

Las normas pueden clasificarse, según criterio de (Marsán, 1987), (Castillo, 2006) y (MTSS, 2006c) , atendiendo a diferentes criterios, de manera general en la clasificación que se presenta, están incluidos los criterios de los autores, entre ellos:

- Según la forma de expresar el gasto de trabajo

Norma de Tiempo: Es aquella que expresa el tiempo necesario para el cumplimiento de una unidad de trabajo (operación, artículo, etc.) por un obrero o grupo de obreros.

Norma de Producción o de Rendimiento: Es aquella que expresa la cantidad de unidades de trabajo (operaciones, artículos, etc.) que deben ser elaboradas por un obrero o grupo de obreros en una jornada de trabajo.

Norma de Servicio: Es aquella que expresa el contenido laboral de un trabajador o grupo de trabajadores en un determinado período de tiempo (cantidad de telares a atender por un tejedor, cantidad de mesas a atender por un dependiente, cantidad de habitaciones a limpiar por una camarera, obreros directos a atender por un obrero auxiliar, etc.).

- Según la forma de aplicación

Normas Únicas: Son aquellas que se elaboran cuando las condiciones técnico - organizativas existentes en el conjunto de unidades en que se van a implantar son iguales o pueden uniformarse para la operación o actividad en cuestión.

Normas Tipo: Son aquellas que se elaboran para procesos de producción tipo, es decir con condiciones técnico - organizativas similares, pero no iguales. En su implantación pueden introducirse ajustes al valor fijado, entre ciertos valores preestablecidos en la propia norma.

Normas Específicas: Son aquellas que se elaboran para su implantación en actividades laborales que tienen carácter único, de acuerdo con las características de dicha actividad.

- Según el campo de aplicación

Normas Interramales: Son aquellas que rigen en varias ramas de la economía nacional, para las actividades laborales cuyo grado de homogeneidad permita esta clasificación. Ejemplo: normas de trabajo en la actividad de transporte automotor, carga y descarga de mercancías, etc.

Normas Ramales: Son aquellas cuyo campo de aplicación es una rama de la economía nacional, siendo aplicable en todas, o en la mayoría, de las unidades que la componen. Las mismas se elaboran para aquellas actividades cuyo grado de homogeneidad lo permita. Ejemplo: normas de roturación de tierra, normas de movimiento de tierra, etc.

Normas de Unidad: Son aquellas aplicables a actividades laborales de carácter específico, en centros de trabajo de procesos únicos en la economía nacional con condiciones específicas.

Principios de la Normación del trabajo.

Por parte del (MTSS, 2006b) se ha dado a conocer una serie de principios que deben tenerse en cuenta en las organizaciones para poder llevar a cabo la Normación del trabajo de manera eficaz, entre ellos se encuentran:

- La Normación del trabajo es una fase del proceso de organización, por lo que siempre debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.
- Las normas de trabajo deben corresponderse con las posibilidades productivas de los trabajadores y reflejar el nivel de organización en que éstos desarrollan su labor.
- La norma de trabajo lleva implícita la calidad prevista del producto, semiproducto, actividad, operación, etc. que es normada, y cualquier modificación de la norma no podrá ir en detrimento de la posibilidad de lograr los indicadores de calidad preestablecidos.
- El proceso de aumento de la calidad de las normas a través de su actualización o revisión no debe constituir un freno al despliegue total de las capacidades potenciales de los trabajadores y por ende en una restricción al incremento de la productividad, en virtud del efecto directo que éstas modificaciones tienen en el nivel de ingresos de los trabajadores. De

ahí la necesidad de evitar que un aumento de la norma implique una reducción del salario de los trabajadores.

- El técnico que se dedica a la Normación debe conocer con profundidad las técnicas de organización y Normación del trabajo y el proceso productivo.

Etapas de la Normación del Trabajo

En la realización de todo estudio de Normación, independientemente del método empleado, deben seguirse un conjunto de etapas, que según (Marsán, 1987) y el (MTSS, 2006b) son:

1. Selección de las actividades y operaciones a normar.

La selección de las actividades y operaciones a normar debe responder a un orden de prioridad que se establezca, en dependencia de la importancia que tengan en el proceso productivo las diferentes actividades y operaciones que se realicen.

2. Preparación de la observación

La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del lugar y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, el normador debe estudiar la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, etc. Un elemento importante en la preparación de la observación es la elección y disposición del trabajador que realiza la actividad u operación que será objeto de observación.

La disposición del trabajador para la observación, se logra dándole a conocer claramente el carácter de ésta, precisándole los errores e inconvenientes que puede acarrear la alteración del régimen normal de trabajo durante la observación.

La selección de los trabajadores a observar se efectúa en dependencia del objetivo del estudio:

- Si el estudio está encaminado a determinar normas de trabajo, se debe observar a trabajadores que posean la calificación requerida y ejecuten el trabajo con habilidad e intensidad media.
- Si se quiere estudiar los métodos de trabajo se seleccionarán aquellos que posean la más alta productividad a consecuencia de los métodos de trabajo empleados.

- Si se quiere estudiar las causas que motivan el incumplimiento de las normas se estudiarán trabajadores que no cumplan las mismas.

3. Realización de la observación

La tercera etapa de todo estudio de Normación es la observación propiamente dicha, que se realiza de acuerdo con el método de observación elegido.

4. Procesamiento y análisis de la información

En esta etapa se procesan los resultados obtenidos durante la observación, calculando los datos totales y promedios de todos los tiempos e índices del proceso estudiado, las oscilaciones de los mismos, la magnitud del error, etc.

Posteriormente 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. También deben analizarse los tiempos de trabajo, especialmente los tiempos clasificados como superfluos, los no relacionados con la tarea, los tiempos de servicio y auxiliares, analizando las medidas que pueden tomarse para lograr la utilización más racional del hombre y del equipo

5. Determinación de las medidas técnico - organizativas a implantar y cálculo 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, cuantificando lo que es posible lograr con la aplicación de las mismas, a los efectos de poder aprovechar dicho tiempo como tiempo de trabajo necesario al momento de calcular la norma.

6. Implantación

Esta etapa comprende: 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.

Entre ellas se encuentran:

- Clases o cobros en horas laborales.
- Actividades políticas en horas laborales.
- Problemas en el comedor.

1.3. Métodos y técnicas para el cálculo de las normas de trabajo.

Para la elaboración de normas técnicamente argumentadas se utilizan diferentes métodos que según (Marsán, 1987); (MTSS, 2006c) pueden presentarse varios métodos entre ellos:

Método analítico – investigativo.

El método analítico - investigativo es aquel en el cual la determinación de los gastos necesarios del tiempo de trabajo, de la secuencia, del método y del orden de ejecución de los elementos de la operación, se realiza sobre la base del análisis de los datos obtenidos por medio de la observación directa de la operación en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones técnico - organizativas que se proyectan.

Método analítico de cálculo.

El método analítico de cálculo es aquel en el cual el establecimiento de los tiempos de trabajo, de la secuencia y orden de ejecución de algunos de los elementos de la operación, así como el cálculo de los tiempos principales y auxiliares, preparativo - conclusivo, etc., se realiza por medio de normativas de tiempo o partiendo de los datos técnicos de los equipos.

Método por experiencia.

Es aquel mediante el cual los gastos de trabajo necesarios para la realización de las operaciones o actividades se determinan sobre la base de la experiencia histórica existente. Se utilizará en aquellos casos donde no existen datos estadísticos ni personal calificado en Normación del trabajo que permitan determinar los gastos de trabajo necesarios por otros métodos de mayor rigor.

Técnicas de estudio del tiempo de trabajo.

Para el estudio de la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma, tomar las medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones, perfeccionar los métodos y procedimientos de trabajo y determinar las normas de trabajo cuando se utiliza el método analítico - investigativo, las técnicas del estudio del tiempo de trabajo más utilizadas son las siguientes:

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.

Fotografía detallada colectiva (Observación continua colectiva).

Consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por un grupo de trabajadores dentro de la jornada laboral, medir las magnitudes de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar y calcular la norma del colectivo. Se aplica cuando se tiene un grupo de trabajadores que realizan una misma operación en sus respectivos puestos de trabajo o cuando un grupo de trabajadores realiza un trabajo de forma colectiva sobre un mismo objeto de trabajo y se desea realizar el estudio en poco tiempo. Tiene el inconveniente de que el observador debe tener una gran habilidad y experiencia

Muestreo por observaciones instantáneas.

Este método consiste en la determinación del peso específico (%) de cada uno de los elementos de trabajo e interrupciones con relación a la jornada laboral y una vez obtenidos los mismos determinar la magnitud absoluta de dichos tiempos. A partir de los tiempos así obtenidos se analizan las medidas técnico - organizativas a implantar y se calcula la norma. Tiene como ventaja fundamental el poder observar con un solo normador hasta 40-50 puestos de trabajo, reduciendo notablemente el tiempo de realización del estudio. Es ideal para ser utilizado en aquellos lugares donde exista una gran concentración de trabajadores que realizan operaciones repetitivas y que los mismos tengan un área de trabajo bien definida. La desventaja fundamental del mismo está en la imposibilidad de perfeccionar los métodos de trabajo a través de la información captada por esta técnica

Cronometraje de operaciones.

El método del cronometraje de operaciones consiste en medir la duración de la operación estudiada mediante un cronómetro y, conociendo el desglose de los gastos de tiempo de la jornada de trabajo correspondiente al puesto de trabajo estudiado, determinar la norma. Se utiliza fundamentalmente en aquellos puestos de trabajo que realicen operaciones repetitivas de corta duración, y tiene la ventaja de que los tiempos obtenidos a través del mismo son muy exactos.

Cronometraje de elementos.

Este método consiste en determinar el tiempo que demora la operación estudiada a partir de medir mediante un cronómetro el tiempo de duración de cada uno de los elementos componentes de la misma y, conociendo el desglose de los gastos de tiempo en la jornada de trabajo correspondiente al puesto de trabajo estudiado, determinar la norma. Se utiliza fundamentalmente en aquellos puestos de trabajo donde se realicen operaciones repetitivas de corta duración.

Foto cronometraje.

Este método, como su nombre lo indica, es la unión de la fotografía y el cronometraje. El mismo consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero dentro de la jornada laboral, medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los trabajadores y/o equipos y medir a través de un cronometraje el tiempo de duración de la operación que se realiza, determinando a partir de esta información la norma de trabajo del puesto estudiado.

Cronometraje con medición del nivel de actividad.

El cronometraje y el muestreo con medición del nivel de actividad es un método que en esencia tiene las mismas características expuestas en los epígrafes precedentes sobre el cronometraje (de operaciones y de elementos). Su diferencia radica en que al mismo tiempo que se realiza el cronometraje, se determina el nivel de “actividad” que desarrolla el trabajador en la ejecución de la operación, utilizándose esta información para “corregir” los tiempos obtenidos de duración de la operación mediante el cronometraje.

Técnicas e instrumentos para realizar un estudio de tiempo en la actualidad.

Las técnicas para realizar los estudios de tiempos han evolucionado rápidamente debido al avance tecnológico que ha permitido incorporar herramientas de punta aplicadas para este objetivo, facilitando la labor del analista, obteniendo mayor precisión, velocidad de aplicación y resultados más confiables, comprensibles y rápidos. En un futuro cercano posiblemente se logren perfeccionar estas técnicas de tal forma que se llegue a prescindir por completo del trabajo de un analista. A continuación, se presentan algunas de estas técnicas más actualizadas por su tecnología. (Rico; Maldonado, *et al.*, 2005).

Tiempos predeterminados: Son una reunión de tiempos estándares válidos asignados a movimientos fundamentales y grupos de movimientos que no pueden ser evaluados de forma precisa con los procedimientos ordinarios para estudio de tiempos con cronómetro. Son el resultado de estudiar una gran muestra de operaciones diversificadas con un dispositivo de medición de tiempo, como una cámara de cine o de video grabación capaz de medir lapsos muy pequeños de tiempo. Entre los más comunes están: MTM (Methods Time Measurement), MOST (Maynard Operation Sequence Technique, WORK FACTOR entre otros.

Cronómetro electrónico asistido por computadora. Una de las últimas innovaciones en este campo es el medidor de tiempo COMPU-RATE. El cronómetro se diseñó de tal modo que una vez que las observaciones del estudio de tiempo se hayan obtenido de éste, los datos se puedan transmitir electrónicamente a una PC IBM compatible y luego ésta pueda realizar todos los cálculos necesarios para completar el estudio de tiempos. Este cronómetro estudia las operaciones y las divide en elementos. La descripción de los elementos se anota manualmente en el formato. El número de elementos se asienta en el medidor de tiempo con el teclado. El estudio se inicia al oprimir la tecla READ que está situada al lado registra el último elemento, la ventana CYCEL LCD cambia en forma automática al ciclo 2 y el estudio continúa por tantos ciclos como sea necesario. La valoración del desempeño, o factor de nivelación, puede aplicarse a cada elemento por medio del teclado.

Aplicación de paquetes computacionales en el Estudio de Tiempos.

Como resultado de adelantos e innovaciones tecnológicas se encuentran, en una clasificación muy particular, los editores de películas; paquetes computacionales que permiten realizar un análisis del tiempo de ejecución de una tarea específica y, cuyo

resultado en cuanto a la obtención de tiempos, se vuelve más exacto, no obstante que estas herramientas no han sido creadas específicamente para dicho análisis. Sin embargo, debido a las necesidades de agilizar el análisis y tener siempre disponible información de las tareas observadas, éstas se han venido utilizando cada vez con mayor frecuencia. Por lo tanto, los editores de películas permiten, tanto llevar a cabo un estudio detallado, cuadro por cuadro, de cualquier actividad que el trabajador realice y que sea grabada en una cinta, como la observación de una técnica más apropiada que determine el tiempo previsto o “estándar” de la terminación de la tarea.

Entre las aplicaciones de algunos de estos paquetes computacionales en el estudio de tiempos se encuentran:

- Fancy Movie Editor™ (FME™)
- DivX Player™, (Dranove y Gandal, 2003)
- Multimedia Video Task Analysis™ (MVTA™), (Dartt; Rosecrance, *et al.*, 2009)

Conclusiones del capítulo.

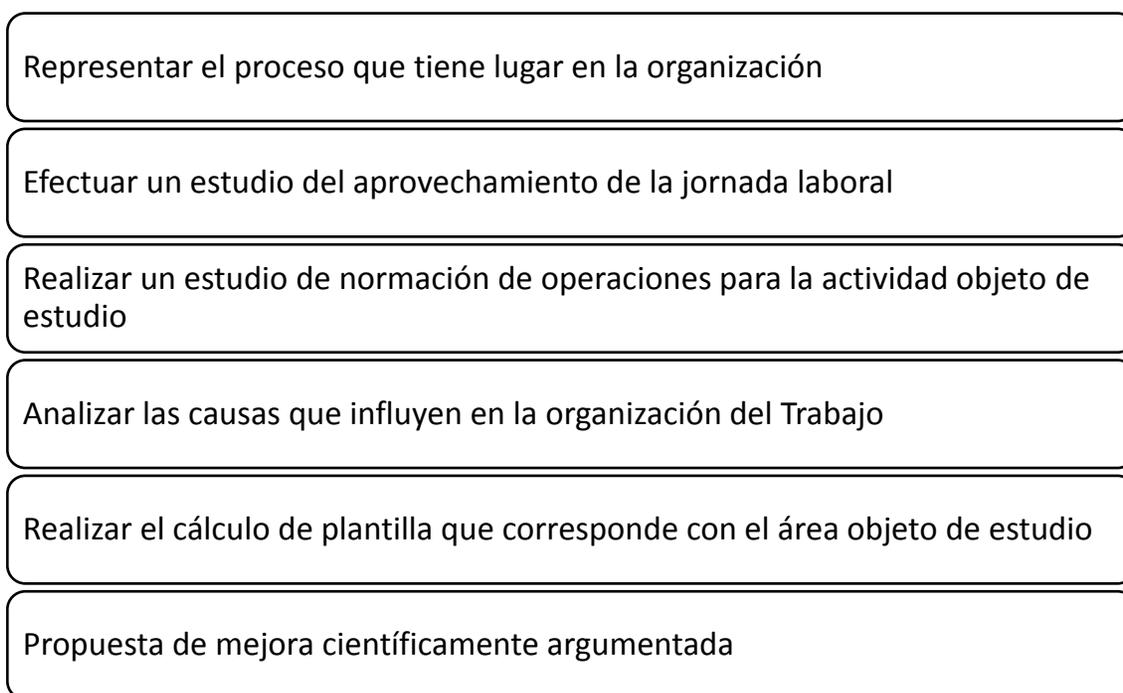
Las entidades hoteleras, dada la complejidad que encierra el ofertar productos y/o servicios para satisfacer demandas de disímiles clientes, se han percatado de la importancia del capital humano como recurso clave en la organización. La medición del trabajo proporciona la información básica necesaria para llegar a organizar y controlar las actividades de la empresa en que interviene el factor tiempo. La normación del trabajo se basa en los gastos de trabajo vivo necesarios para realizar o ejecutar una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee la calificación requerida y ejecuta su labor con habilidad e intensidad media.

Capítulo II. Metodología aplicada para la organización del trabajo.

En este capítulo se presenta el procedimiento seguido para el estudio de Normación del trabajo en el área de Recepción. Asimismo, se presentan y describen las herramientas utilizadas en la investigación.

2.1. Procedimiento empleado para la investigación

A continuación, se describe el procedimiento propuesto para la organización del trabajo en la entidad seleccionada, mediante el estudio de la jornada laboral. Su selección se basa en las propuestas de (Forcades Guerra, 2011; García Rodríguez; Echevarría Hernández, *et al.*, 2014; Cervera Cruz, 2017; Moya Guerra; Capetillo Martínez, *et al.*, 2018):



Fuente: Elaboración propia

1-Representar el proceso que tiene lugar en la organización.

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

2-Efectuar un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral.

a. 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 estimarán con un reloj u otro equipo medidor de tiempos, en función de los objetivos concretos del trabajo y las posibilidades existentes.

Toda la información debe recogerse en el modelaje establecido. El método tiene especial aplicación en el estudio en puestos aislados en tareas no repetitivas, aunque puede realizarse indistintamente otros casos.

Objetivos Fundamentales:

1. Descubrir pérdidas de tiempo que se manifiestan por distintas causas, determinando estas y las vías para solucionarlas.
2. 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.
3. Otros estudios relacionados con los estudios del trabajo desarrollado en el puesto; analizar 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. El estudio debe iniciarse con el muestreo de ambientación en el cual se recopilará 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 días 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:

$$N=1600\left(\frac{\bar{\sigma}}{\bar{x}}\right)^2 \quad NC=95\% \quad S=\pm 5\%$$

$$N=400\left(\frac{\bar{\sigma}}{\bar{x}}\right)^2 \quad NC=95\% \quad S=\pm 10\%$$

3-Realizar un estudio de Normación de operaciones para la actividad objeto de estudio.

Cálculo de N.

1. Muestreo inicial $n_i = 3$ de este se obtiene x_1, x_2, x_3 .
2. Hallar:

$$X = \sum_{i=1}^n x_i / n \quad \text{en este caso} \quad \frac{x_1 + x_2 + x_3}{3} = \bar{X}$$

3. Hallar $\bar{\sigma}^2$ por la vía dada.

- a) Hallar N partiendo de NC y S establecidos.

$$N = \left[\frac{\gamma \sigma}{S \bar{x}} \right]^2$$

2. Realización de las observaciones necesarias. En relación con este último aspecto se debe señalar lo siguiente: Si el muestreo inicial se hizo de forma adecuada, rigurosamente procedemos:

- a) Calcular N.
- b) Comparar N y 3:

Si N es menor o igual que 3 \longrightarrow resulta válido el muestro.

Si N es mayor que 3 \longrightarrow completaremos las observaciones que faltan (N-3)

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.

b. 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:

$$\%AJL = (TTR + TIR / JL) \times 100$$

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

-Pérdidas de tiempo

Pérdidas de tiempo por deficiencias técnico – organizativas: $P_{tito} = (TITO / JL) \times 100$

Pérdidas de tiempo por causa del trabajador: $P_{tido} = (TIDO / JL) \times 100$

Pérdidas de tiempo por problemas casuales: $P_{tic} = (TIC / JL) \times 100$

Pérdidas de tiempo de interrupciones por otras causas organizativas: $P_{tioc} = (TIOC / JL) \times 100$

-Incremento de productividad

Incremento de la productividad por TITO: $P_{tito} = (TITO / TO) \times 100$

Incremento de la productividad por TIDO: $P_{tido} = (TIDO / TO) \times 100$

Incremento de la productividad por TIC: $P_{tic} = (TIC / TO) \times 100$

Incremento de la productividad por TIOC: $P_{tioc} = (TIOC / TO) \times 100$

Realizar un estudio de normación de operaciones para la actividad objeto de estudio.

Se procede a la realización de una normación de operaciones dirigidas a aquellas actividades del proceso que representen un mayor desaprovechamiento de la jornada laboral. Procedimiento para la técnica de normación de cronometraje de operaciones.

Está concebida dentro del método analítico-investigativo. Consiste en medir el tiempo que demora la operación estudiada y conociendo el desglose de los gastos de tiempo en la JL se arriban a conclusiones.

Entiéndase aquí como Operación aquella parte del proceso de producción que realiza un obrero o grupo de ellos en un puesto de trabajo sobre un objeto de trabajo determinado (abarca todas las acciones a utilizar en el cumplimiento de una unidad de trabajo dado).

Pasos del método:

1-Estudio de ambientación.

-Conocer el trabajo, familiarización.

-Realizar cronometraje de prueba para definir los puntos de corte entre operaciones.

-Realizar cronometraje inicial. (10 observaciones).

-Definir NC y S.

2.- Selección del obrero. (Depende del objeto del estudio).

-Se selecciona el obrero que posea la calificación requerida y que ejecute el trabajador con la habilidad e intensidad media para determinar normas de trabajo. Se toman observaciones que no cumplen la norma para estudiar causas de incumplimiento.

3.- Determinación de N.

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

Para NC = 95% Y SI 5%

$$N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2$$

Para NC = 95% Y SI 10%

$$N = 100 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2$$

4.- Cronometraje.

-Realizar la toma de los tipos de cada operación.

-Analizar el error del mismo.

-N >= 25 observaciones. (recomendaciones).

5.-Análisis de la Normalidad.

-Histograma de frecuencia.

-Prueba X2.

6.- Gráficos de control.

-Regularidad estadística.

$$LC - \bar{\bar{x}} + \Lambda_2 \bar{R}$$

a) Gráfico de promedio.

-Dispersión.

b) Gráfico de recorrido $LCL=D_3\bar{R}$ $LCS=D_4\bar{R}$ $LC=\bar{R}$

Los valores de A2, D3, y D4 (Marsán Castellanos, 1987).

$$Nt-t_0 / u (1.0666) \left(\frac{TPC+TO+TS+TIRTO}{TO} \right)$$

7.- Cálculo de la norma de trabajo.

4-Realizar el análisis causal para determinar las causas de los problemas analizados.

Se debe utilizar el Diagrama Causa-Efecto, Tormenta de Ideas y Método del Coeficiente de Kendall.

Otra forma de llegar a las causas para realizar el diagrama es basándose en la recopilación de la información que se realizó a través de los métodos de observación continua.

5. Realizar el cálculo de plantilla que corresponde con el área objeto de estudio.

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.

Para determinar el número de trabajadores se hizo necesario llevar a cabo un estudio de normación, pues a partir de la (45001, 2018), no fue posible, pues el sector del turismo por características propias, imposibilita la planificación del trabajo en el área de prestación de servicios debido a la irregularidad en los mismos. Por ello se decidió realizar la normación del trabajo en el puesto del recepcionista de check-in, para a partir de la misma conocer la capacidad del puesto, y poder con estos datos determinar el número de trabajadores necesarios en las diferentes temporadas. Para esto se contó además con el promedio de arribos de clientes al hotel en las temporadas de alta, alta especial y baja.

6-Propuesta de medidas para la mejora de la organización del trabajo.

En este paso se procede a la presentación de posibles medidas que pueden tomarse para la solución de algunos problemas que se fueron detectados en el transcurso de la investigación y que no se les dio una respuesta anteriormente. Al tener en cuenta estas medidas debe velarse si las mismas son factibles para su aplicación, desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia.

2.2. Otras herramientas empleadas en la investigación.

Diagrama Causa y Efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El Diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar " sí " a una o dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?

2. ¿Existe ideas y/ u opiniones sobre la causa de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar las causas principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vistas. El desarrollo y uso del Diagrama de Causa y Efecto son más efectivo después de que el proceso ha sido descrito y el problema este bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama. Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de las herramientas se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las " causas " de un evento exitoso, tal como una conferencia, un seminario. Como resultado, producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir para un evento exitoso.

El Diagrama de Causa y Efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. Herramientas como el Análisis de Pareto, Diagramas Scatter, e Histogramas, pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente. En el momento de generar el Diagrama de Causa y Efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, el Diagrama de Causa y Efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

¿Cómo se utiliza?

-Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumpliendo con las citas para instalación, cantidades inexactas en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto.

-Registrar la fase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda.

-Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

-Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal /categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero lo más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, método, máquinas, personas y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

-Realizar una lluvia de ideas de la causa del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz. es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente las preguntas Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta las categorías, simplemente escriba la idea.

-Identificar los candidatos para la " causa más probable ". Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

-Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

Trabajo grupal: Puede ser muy efectivo y avanzar mucho más de lo que lo haría una persona individual, significa más nosotros y menos yo.; "Dos personas trabajando en Equipo, producirán más que tres trabajando solas" (McCormick y Alavi, 2004).

Las reglas fundamentales para lograr efectividad en un trabajo grupal son:

1. Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
2. Nunca diga que Ud. personalmente no está de acuerdo con alguien, más bien diga qué opina de distinta manera.
4. No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.

5. Sea abierto o promueva a que los demás digan lo que piense.
7. Cada miembro del grupo es responsable del desarrollo y del éxito de la discusión.
8. Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
10. Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
11. Nunca subestime las ideas, preguntas, etc. de los demás.
12. Evite las conservaciones que distraiga la atención del asunto que está tratando.

La mayoría de las personas exitosas son aquellas que escuchan más de lo que hablan de ahí la necesidad de aprender a escuchar y ser la primera regla que se expone par el trabajo en grupo. Evita programarlas en horas de mayor productividad, cuando los clientes precisamente necesitan de los participantes, impregnarle algo de humor y alegría que esto no es impedimento para que haya orden y seriedad en lo que se está tratando. Debes lograr acuerdos para que personas definidas se hagan cargo de tareas específicas en plazos determinados. Se aplica varias técnicas de dinámica de grupo en este trabajo como: Tormenta de ideas o Brainstorming, Versión Escrita o Tira de Papel Versión oral Reducción de listado, Tormenta de ideas o Brainstorming Es una técnica para la generación de ideas que emplea un facilitador. Se divide el grupo de trabajo en subgrupo donde cada uno trabaja sobre el mismo problema o sobre parte distinta de este, hay un tiempo tope al final del cual cada subgrupo presenta sus conclusiones a la plenaria, En la plenaria se procede a llegar a un acuerdo del grupo.

Reglas

El problema debe estar bien definido y corresponderse con el límite de competencia del grupo. Cada subgrupo debe conocer bien que se espera haga y sobre que debe informar o concluir. Se debe fijar un tiempo tope a los subgrupos que no exceda de los 30 minutos. Debe permitirse que cada subgrupo elija su facilitador e incluso el método de trabajo. Versión Tira de papel Se presenta al subgrupo o grupo el problema o una situación sobre el cual el facilitador estimula, promueve y conduce al grupo o subgrupo a presentar ideas que escribirán en una tira de papel que entrega, la cual se anota en un pliegue de papel. Después de anotar todo el facilitador promueve una aclaración de duda y pasa a un proceso de reducción de listado o selección según este previsto.

Versión oral

La presencia de todo estimula el surgimiento de ideas nuevas o mejoradas a partir de la misma que se van presentando. Todas las ideas se registran en una pizarra a la vista de todo, Se basa en reglas orientadas a reducir la intimidación e inhibición de los participantes. Todas las ideas escritas pasan a ser del grupo, se considera positivo un ambiente informal.

Reducción de Listados

Después de aplicar una o varias de las variantes de Tormentas de ideas, el grupo dispone de una lista de opciones que aparece en una pizarra o pliegue de papel a la vista de todos, memoria de grupo. Si se trabajó bien, esta lista debe ser muy larga, para reducirla hay muchas formas de hacerlo.

Pasos

Esclarecer: El facilitador dirige el proceso de esclarecimiento con ayuda de los propios miembros del grupo para comprobar que todos los puntos se entienden. **Eliminación:** El facilitador propone analizar si hay puntos repetidos o que se puedan combinar unos con otros sin alterar la esencia de su contenido.

Filtros: Hay que aportar los factores que se van a usar para determinar el valor relativo de cada punto y así seleccionar los puntos fundamentales. Esto depende de cuál es la información a trabajar. Los filtros deben ser aprobados por consenso.

Votación: Se aplica a cada punto de la lista de los factores acordados. Hay muchas maneras de hacerlo tal como utilizar grupos nominales, **Votación ponderada.** Pueden requerirse más de una ronda.

Lista reducida: Se consulta al grupo si hay consenso sobre las opciones que aparecen marcada como de mayor valor relativo.

Coefficiente Kendall

El método Kendall se utiliza para darle el orden de prioridad a determinados orígenes, para ello se selecciona un grupo de personas a las cuales se les llaman expertos y mediante ponderaciones que realizan se obtiene los resultados. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio.

¿Cómo se utiliza?

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M a_{ij}$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{j=1}^{IN} a_{ij} - \bar{T}$$

6. Cálculo de Δ_2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k) \geq 0.5}$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido

K → Número de características

m → Número de expertos

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$

(Santos, 2007).

Conclusiones del capítulo.

El procedimiento descrito es adecuado para la realización del estudio de organización del trabajo, el cual puede ser utilizado como punto de partida para el uso más efectivo y eficiente

del capital humano. Consta de 6 pasos, que inician con la descripción del proceso a estudiar y culmina con un plan de mejoras en aras de minimizar o eliminar los problemas detectados. En su despliegue se aplican un conjunto de herramientas que sustentan objetivamente los resultados esperados.

CAPÍTULO III: Resultados del despliegue de la metodología en la recepción del Hotel Blau Varadero.

En el presente capítulo se exponen y discuten los resultados de la aplicación de la metodología para la organización del trabajo en el Hotel Blau Varadero, específicamente para el proceso de recepción.

La caracterización de la entidad objeto de estudio forma parte del procedimiento desplegado, por tal motivo no se consideró un acápite independiente para su tratamiento.

3.1. Caracterización de la entidad hotelera

El Blau Varadero Hotel, es la construcción más alta y nueva de todo el polo de Varadero con 30 metros sobre el nivel del mar y categoría cuatro estrellas, propiedad de CUBANABLAU S.A, empresa mixta creada desde el 2 de octubre del 2000 entre Cubanacan S.A Corporación de Turismo y Comercio Internacional de nacionalidad cubana y la sociedad AXOR Inversiones S.A de nacionalidad española. Cubanacan es la corporación líder del turismo en Cuba y BLAU Hotels ya cuenta con cuatro hoteles en este país, de ellos 3 en contrato de administración y 1 mixto; siendo, además una cadena hotelera con más de 16 años de experiencia en la actividad en Mallorca y que opera desde 1999 en la zona del Caribe en República Dominicana y Cuba. La instalación abarca una extensión de 5,6 hectáreas enmarcada en Carretera Las Morlas Km. 15, municipio de Varadero, a 15 kilómetros del pueblo de Varadero, a 35km. del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y muy próximo a la Marina Chapelin, sitio ideal para excursiones en veleros y yates, la práctica de la pesca y todo tipo de deportes acuáticos. Situada en una franja de playa y vegetación vírgenes, que unido a la elegancia de su estructura, lo convierten en un hotel privilegiado en el principal polo turístico del país.

Características de la organización.

El hotel cuenta con 395 unidades de alojamiento. Completan sus buenas y nuevas instalaciones, cinco bares (Lobby Bar Orquídea, Piano Bar, Chill Out Bar, Pool Bar, Beach Bar) con amplia variedad de bebidas nacionales e internacionales, Cuenta con cuatro restaurantes (Restaurante Buffet Flamboyán, Grill, Palma Real, Restaurante Las Adelfas), SPA, deportes náuticos y programa de animación diurno y nocturno.

Objeto Social

Ofrecer un producto con los estándares de Blau capaz de satisfacer las expectativas del público objetivo. Posicionar el producto Blau Varadero en segmentos de clientes de parejas de mediana edad, de clase media, lunas de miel, tripulaciones y viajes de negocio.

Diseño estratégico del hotel:

Misión

Somos una instalación hotelera en un destino de Sol y Playa especializados en el segmento de Grupos Incentivos y Tripulaciones donde se superan las expectativas del cliente brindando servicios de excelencia, vinculados con los mejores valores culturales del país y su entorno.

Visión

Ser reconocidos como la Instalación Hotelera líder en la Gestión Ambiental, en el vínculo con la Cultura Nacional así como en los segmentos de Grupos de Incentivos y Tripulaciones, alcanzando un mayor nivel de especialización en el segmento de Lunas de Miel, con la disponibilidad de equipos apropiados para sus eventos y un eficaz programa de Calidad que supera las expectativas de los Clientes, con un equipo humano altamente motivado, capacitado, estable, con elevada Cultura de servicio y moral revolucionaria, lo que nos permite el incremento de nuevas tarifas

Objetivos de Segmentación:

Segmentos de mercado: vacacional y de negocios.

Vacacional: turismo de parejas, clientes de clase media, lunas de miel, tripulaciones y circuitos.

Negocios: grupos de convecciones e incentivos.

Objetivos cuantitativos:

Nuestro objetivo para el 2019 es alcanzar una ocupación media anual del 69.08% a un precio medio ponderado de 64.31 USD.

La ocupación por mercado se reparte de la siguiente manera:

Cuadro.3.1. Principales mercados emisores

Mercado	% de Participación
Alemania	55
Reino Unido	18
Canadá	15
España	12

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos Cualitativos:

Posicionamiento Estratégico:

Llevar el hotel Blau Varadero a mercados potenciales de medios a altos ingresos donde la modalidad de todo incluido sea de gran aceptación, se diversificará la composición de mercados importantes como: Alemania, Reino Unido, Canadá y España.

Objetivos de trabajo del Departamento

Objetivo 1

Continuar el trabajo en la calidad del producto para lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes que visitan el Hotel.

Indicadores de Medición: Puntuación en las Encuestas 6.25.

Objetivo 2

Fortalecer la disciplina, el control y la exigencia, como medios para combatir el delito y la corrupción.

Indicadores de Medición: Cumplimiento de las Acciones de Control del Plan de Prevención con su chequeo trimestral en el Consejo de Dirección y mensualmente en las Asambleas de Afiliados del Departamento.

Objetivo 3

Alcanzar los niveles de eficiencia presupuestados para el año.

Indicadores de Medición: Cumplimiento de los presupuestos aprobados para las partidas de gastos del Departamento, logrando un 5 % de ahorro en la partida Materiales de Oficina.

Objetivo 4

Mantener los niveles de consumo de portadores energéticos y de agua presupuestados.

Indicadores de Medición: Cumplimiento del Plan de Medidas de Ahorro de Electricidad del Departamento y valoración mensual en la Asamblea de afiliados.

Objetivo 5

Obtener en el año la condición de Listos para la Defensa en la II Etapa y crear las condiciones para avanzar hacia la III Etapa; además de cumplir los Planes y Tareas relacionados con la preparación contra catástrofes, que permitan reducir al mínimo los daños ocasionados por estos eventos.

Indicadores de Medición:

Actualización trimestral de la situación y participación de cada trabajador en la Defensa.

Comprobación trimestral del grado de cumplimiento y efectividad de las medidas a ejecutar por el Departamento establecidas en el Plan de Reducción de Desastres.

Objetivo 6

Trabajar en el fortalecimiento el Sistema De Seguridad y Protección del Hotel.

Indicadores de Medición:

Chequeo en el Consejo de Dirección trimestralmente del cumplimiento de las acciones del Departamento contempladas en el Plan de Seguridad y Protección del Hotel.

Procesos operacionales.

Los procesos contemplados en el SGC están representados en el Mapa de Proceso, La Instalación tiene declarada esta organización de los procesos.

Procesos Claves	Responsables
- Recepción	Jefe de Recepción
- Pisos	Gobernanta
- Cocina	Jefe de Cocina
- Gastronomía	Jefe de Alimentos y Bebidas
- Animación	Jefe de Animación

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción del proceso de check-in.

Es el momento en que una vez que el cliente ha arribado a la instalación se procede a registrarlo como huésped del hotel, donde se produce el chequeo de los documentos necesarios y la toma de datos en la tarjeta de huésped o ficha del cliente (huésped), que la instalación habilita al efecto. Momento de verdad en el que se combinan la información acerca de los servicios del hotel, así como la gestión de venta de otros servicios que el cliente puede rentar o disfrutar, además de la entrega de la documentación que el cliente necesita para su identificación dentro del hotel y para el disfrute pleno de todos los servicios que en él se ofertan.

El check-in constituye uno de los momentos principales dentro del trabajo de los recepcionistas, es un procedimiento altamente técnico en el cual se muestran las habilidades más necesarias de un buen anfitrión, amabilidad, cortesía, discreción, excelente uso de los idiomas, rapidez y destreza en el manejo de su actividad.

En realidad, este momento es decisivo para la estancia exitosa del huésped en la instalación, pues de estos primeros instantes ante el Recepcionista el cliente obtiene una visión general de cómo será el servicio en la instalación. Recordar que el cliente ve en el recepcionista una representación de la gerencia del hotel, ve la imagen misma del producto que le estamos ofreciendo. La experiencia ha demostrado que la primera impresión marca positiva o negativamente y como el Check-in forma parte de esta primera impresión, debe ser realizado con calidad. En otras palabras, cero errores, hacerlo todo bien y con la destreza necesaria para que la estancia del cliente ante nosotros sea agradable y sin demoras. Es necesario antes de comenzar a hablar de check-in, profundizar en algunas acciones que se deben realizar antes de que este momento llegue, encaminadas a garantizar que todo esté listo a la hora de la llegada del futuro huésped, para que la toma de datos, entrega y recogida de documentos, sea rápida y fluida sin causar molestias al cliente. Dentro de estas acciones se tiene:

1. Pre-bloqueo de habitaciones.
2. Pre-alojamiento de clientes individuales o de grupos.

Pre-bloqueo de habitaciones

Asignación de habitaciones limpias, sucias o de salida a cada una de las reservas previstas del día, con el objetivo de garantizar que cada cliente reciba la habitación solicitada por el hotel.

Procedimiento para el Pre-bloqueo de habitaciones

Este proceso se realiza en horas tempranas de la mañana, una vez que tengamos en nuestro poder la lista de llegadas previstas del día oficializada por el Sub-departamento de Reservas.

1. Imprimir la lista de habitaciones limpias.
2. Imprimir la lista de habitaciones sucias.
3. Imprimir la lista de salidas previstas del día.

Con la lista de llegadas previstas del día comenzamos la asignación de habitaciones limpias a cada una de las reservas, esto debe hacerse de acuerdo al tipo de habitación solicitada (sencilla, doble, triple, suite).

Una vez que se agoten las habitaciones limpias disponibles se asignan las habitaciones sucias, que por supuesto estarán listas a la llegada del cliente.

Si una vez asignadas las habitaciones limpias y sucias estas no alcanzan para completar el Pre bloqueo, se procede a la asignación de habitaciones que estén de salidas en el día o de alguna salida imprevista que haya ocurrido.

Nota: El número de las habitaciones bloqueadas queda escrito a lápiz al lado de cada reservación. Este bloqueo debe ser informado de inmediato al Departamento de Gobernanta para que se prioricen las habitaciones que en él se encuentran asignadas, garantizando así que las mismas estén listas a la llegada de los clientes.

Otro aspecto importante que se debe tener presente es el Check-out time, hora de salida para las habitaciones con salida prevista para el día en curso, pues para que las habitaciones pre-bloqueadas sobre salidas previstas estén limpias a tiempo, los huéspedes que las ocupan deben abandonarlas justo a la hora del check- out, de otra forma no se puede garantizar que estas habitaciones estén preparadas a la llegada de los nuevos huéspedes.

Pre-Alojamiento de clientes

Este procedimiento se realiza teniendo en cuenta el Pre-bloqueo realizado, por lo tanto, este forma parte del Pre-Alojamiento, también se realiza el llenado de las tarjetas de registro y de

las tarjetas de huéspedes con los datos disponibles. En otras palabras, utilizando la información que nos ofrece la reserva se efectúa el llenado de la ficha de los clientes y sus tarjetas de identificación, con el objetivo de agilizar el Check-in en el momento de la llegada de los clientes a la instalación. Se debe decir que en el momento del Check-in se tomarán todos los datos necesarios y que no fueron suministrados por el Sub - departamento de Reservas, para así completar toda la información.

Pasos para realizar el Pre-Alojamiento

1. Realizar el Pre-bloqueo de habitaciones.
2. Llenado de la ficha de huésped con los datos disponibles.
3. Llenado de la tarjeta de identificación de huésped con los datos disponibles.

Nota: En caso de grupos turísticos el Pre-bloqueo y Pre-Alojamiento pueden ser realizados en el rooming list pues en él ya están contenidos casi todos los datos necesarios, solo se colocará el número de la habitación pre-bloqueada al lado del nombre del cliente que la ocupará, así como cualquier otra información necesaria. Esta información se completará a la llegada del grupo.

Toda esta información podrá ser guardada en un sobre al que se adiciona la llave de la habitación que recibirá el cliente, en caso de que sea posible, pues existen sistemas informáticos que no permiten la elaboración de la llave de la habitación hasta que el Check-in haya sido realizado en máquina.

Datos más comunes que se utilizan en el Pre-Alojamiento

1. Número de la habitación Pre-bloqueada.
2. Fecha de entrada y fecha de salida.
3. Nombre completo del o los clientes.
4. Nacionalidad.
5. Plan alimentario (AP-MAP-CP-EP).
6. Número de TC.
7. Número de pasaporte. En caso de no tenerlo se pedirá al cliente en el momento del Check-in.
8. Nombre de la agencia.
9. Cantidad de personas
10. Tipo de cama que desean utilizar.

Nota: Esta actividad es muy importante pues garantiza un rápido Check-in lo, que se traduce en menos tiempo en trámites, que, aunque necesarios no deben llegar a ser molestos o demorados, sino rápidos y agradables, asegurando de esta forma el bienestar a todos los clientes.

Una vez concluido con el pre-bloqueo y el pre-alojamiento, entraremos en lo que consideramos es uno de los momentos más importante dentro del trabajo del recepcionista, el procedimiento de registro del cliente que lo convierte en huésped de nuestro hotel: nos referimos al CHECK-IN, que abordaremos por etapas para su mejor comprensión.

Etapas del Check-in

Primera etapa: El momento de la llegada del cliente al hotel es muy importante para la Recepción y todos sus integrantes, pues es la culminación de un trabajo minucioso que comenzó con la solicitud de la reservación y que en este preciso momento se tiene que materializar con el alojamiento del cliente en nuestra instalación. Por eso se debe saludar amable y sinceramente de acuerdo a la hora del día para luego darle la más cordial bienvenida. No se puede confundir saludo con bienvenida, pues son dos cosas diferentes que forman parte de las normas de cortesía que se observa a la llegada del cliente a la instalación, el saludo puede ser hecho también en cualquier otro momento que el huésped entre en contacto con nosotros, pero la bienvenida solo puede ser en el momento que este llega al hotel, por eso no podemos pasar por alto este momento tan importante donde el recepcionista como anfitrión hace gala de su técnica en el recibimiento. La bienvenida es de carácter obligatorio a la hora del Check-in por lo que no podemos olvidarla en ningún momento y bajo ninguna justificación.

Al dar la bienvenida usted notará que el cliente se siente halagado y feliz, como algo importante que en realidad es para nosotros. A partir de este momento se sentirá como en familia, nuestro huésped ha comenzado a sentirse bien como resultado de un buen comienzo, que, como todos, marca al cliente hasta el final de su estancia en la instalación.

Segunda etapa: Es ahora que se debe obtener la información necesaria para que nuestro cliente pueda ser bien atendido, se le preguntará amablemente qué desea, si tiene reservación o si desea hospedarse en el hotel. También se responderán las preguntas que el cliente nos haga sobre el servicio del hotel. De ser un cliente directo, se le ofrecerá la

información sobre los precios por tipo de habitación. Luego se comprobará con la lista de llegadas previstas del día y otros documentos que podamos consultar.

Tercera etapa: Una vez concluida la etapa anterior se procederá a solicitar al cliente la documentación necesaria para el llenado de la tarjeta de registro, esta se llenará solo con los datos más importantes para no demorar al cliente.

Los documentos que se solicitan al cliente son:

- a) Voucher emitido por agencia de viajes.
- b) Número de reservación confirmada, emitido por el Sub - departamento de Reservaciones del hotel.
- c) Documento de confirmación de reserva emitido por agencias de reservaciones.

Los datos que se recogen para llenar la tarjeta de registro en presencia del cliente son:

1. Nombre completo.
2. Nacionalidad.
3. Número de pasaporte.
4. Firma del cliente

Nota: El llenado de la tarjeta de registro debe ser realizado por el recepcionista y no por el cliente, a menos que este nos lo solicite. Una vez llenada la tarjeta de registro, se procede al llenado de la tarjeta de identificación de huésped, ambas con los datos necesarios exigidos por la administración del hotel.

Cuarta etapa: El procedimiento de Check-in es muy complejo y dinámico, es por eso que se debe aclarar que, aunque se ha ubicado la etapa informativa de los servicios del hotel en cuarto lugar, puede ocurrir en cualquiera de las etapas anteriores si así el cliente lo desea. No obstante, siguiendo un orden lógico, este sería el momento más apropiado para ofrecer esta información, se ha culminado con todo el proceso de intercambio de documentos, entonces el recepcionista podrá focalizar su atención en esta información que el huésped tanto necesita conocer. También en este momento se realiza la gestión de venta de los servicios adicionales que el huésped puede recibir y disfrutar.

Quinta etapa: Es muy probable que durante el Check-in el huésped nos manifieste su deseo de obtener crédito del hotel. Es por eso que se debe informarle que, para poder hacer uso del crédito del hotel, nos debe dejar un depósito adelantado en efectivo o tarjeta de crédito que cubra los gastos al hacer uso del crédito. Este depósito adelantado (DA), será necesario

también en caso de que estemos en presencia de un cliente directo, pues como conocemos este debe dejar siempre un depósito por las noches que permanecerá en el hotel, o cualquier otro servicio que el hotel brinde.

Sexta etapa: Ya estamos finalizando el Check-in y es hora de repasarlo todo para que no se nos quede nada, o sea, se debe estar seguros de que hemos recogido toda la documentación necesaria y le hemos entregado al huésped todo lo que necesita para una feliz estancia en el hotel; también damos toque final a la información sobre el hotel y respondemos cualquier inquietud que el huésped tenga. Una vez que hemos concluido, deseamos una feliz estancia al huésped en el hotel y nos ponemos a su servicio.

Séptima etapa: Una vez concluida nuestra labor frente al cliente, solicitamos de inmediato los servicios del maletero quien accederá gustoso a acompañarlo a su habitación llevando consigo su equipaje.

Octava etapa: Ya el huésped se ha marchado a su habitación y ahora se debe finalizar el llenado de la tarjeta de registro pues como se sabe delante del cliente solo se llenan los datos más importantes. Luego introducimos toda la información en el ordenador quedando actualizado así el sistema informático del hotel.

Nota: La actualización del sistema informático debe ser hecha lo antes posible pues de esta manera la atención al cliente será más efectiva, ya que su presencia en la instalación será conocida por todos los puntos de ventas del hotel que estén automatizados. La misma debe ser realizada sin errores, ya que estos son motivos para un mal servicio.

Representación del proceso

Para la representación del proceso de check-in, se utiliza un Diagrama de Flujo que se muestra a continuación en la Figura 1:

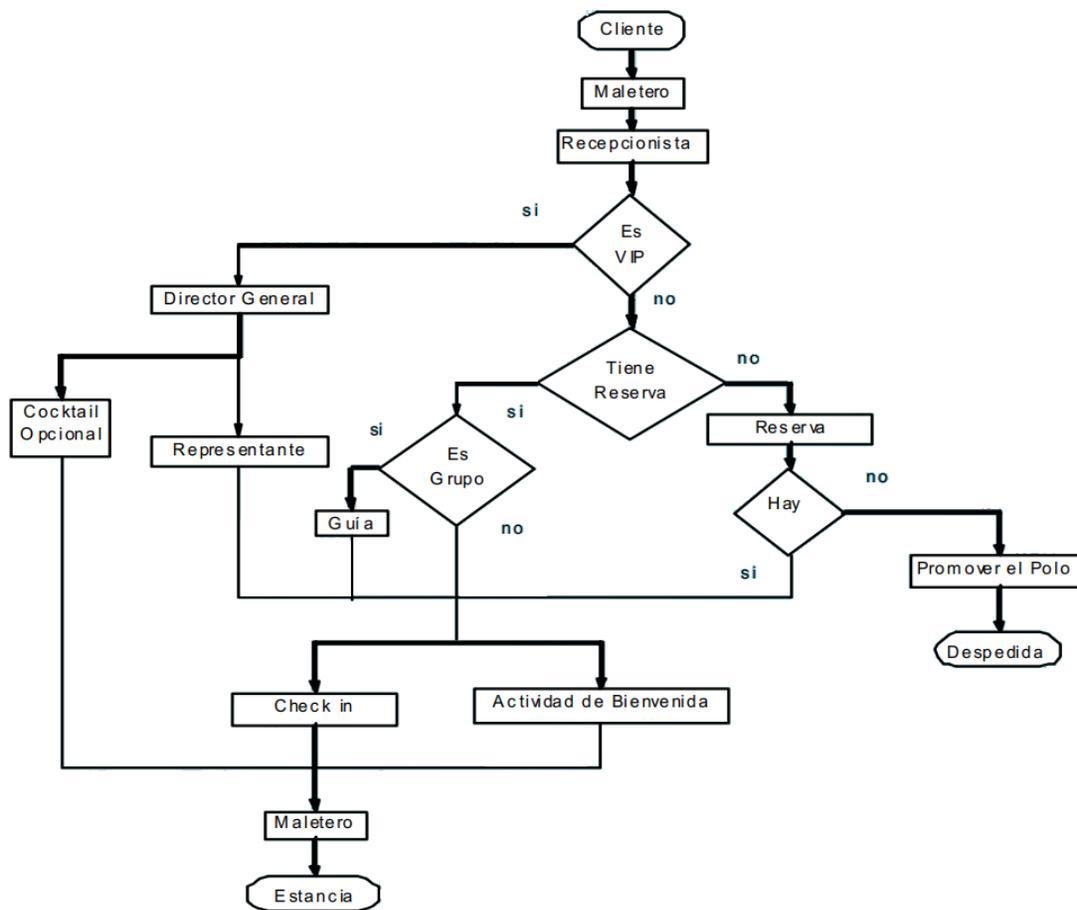


Figura 1: Diagrama de flujo de la actividad de check-in.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Determinación de las normas de servicio y cálculo de la plantilla en el área de Recepción del Hotel Blau Varadero.

Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral

Para el diseño del estudio, se tuvo en cuenta: NC = 95 % y S = + - 5 %. Por tanto la expresión de cálculo a emplear es la siguiente: $N = 1600(\sigma /)^2$

Resultados obtenidos para cada trabajador:

Recepcionista #1

TTR1=394, TTR2=388, TTR3=390

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n} = 390.66 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{18.66}{2}} = 3.06$$

$$N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad N = 1600 (3.06 / 390.66)^2 = 0.1 \approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio.}$$

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

$$TIR1 = 6, TIR2 = 8, TIR3 = 7$$

$$(TIR1 + TIR2 + TIR3) / 3 = 7$$

$$\%AJL = (390.66 + 7 / 480) = 82.84\%$$

Recepcionista #2

$$TTR1 = 393 \quad TTR2 = 394 \quad TTR3 = 394$$

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} = 393.66 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{0.68}{2}} = 0.58$$

$$N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad N = 1600 (0.58 / 393.66)^2 = 0.0016 \approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio.}$$

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

$$TIR1 = 8, TIR2 = 6, TIR3 = 7$$

$$(TIR1 + TIR2 + TIR3) / 3 = 7$$

$$\%AJL = (393.66 + 7 / 480) * 100 = 83.47\%$$

Recepcionista #3

$$TTR1 = 393 \quad TTR2 = 392 \quad TTR3 = 390$$

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} = 391.66 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{4.68}{2}} = 1.53$$

$$N=1600\left(\frac{\sigma}{\bar{X}}\right)^2 \quad N=1600(1.53/391.66)^2=0.01\approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio.}$$

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

$$TIR1=9, TIR2=8, TIR3=9$$

$$TIR1 + TIR2 + TIR3 / 3 = 8.66$$

$$\%AJL= (391.66 + 8.66 / 480) 100 = 83.4\%$$

Recepcionista #4

$$TTR1=396 \quad TTR2=394 \quad TTR3=394$$

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} = 394.67 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{2.67}{2}} = \sqrt{1.335} = 1.16$$

$$N=1600\left(\frac{\sigma}{\bar{X}}\right)^2 \quad N=1600(1.16/394.67)^2=0.01\approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio.}$$

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

$$TIR1=6, TIR2=7, TIR3=8$$

$$(TIR1 + TIR2 + TIR3) / 3 = 7$$

$$\%AJL= (394.67+7 / 480) 100 = 83.6\%$$

Recepcionista #5

$$TTR1=388 \quad TTR2=386 \quad TTR3=386$$

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} = 386.66 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{3.67}{2}} = 1.35$$

$$N=1600\left(\frac{\sigma}{\bar{X}}\right)^2 \quad N=1600(1.35/386.66)^2=0.02\approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio.}$$

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

$$TIR1=9, TIR2=11, TIR3=8$$

$$TIR1 + TIR2 + TIR3 / 3 = 9.33$$

$$\%AJL = (386.66 + 9.33 / 480) 100 = 82.50\%$$

Recepcionista #6

$$TTR1=387 \quad TTR2=391 \quad TTR3=384$$

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n} = 387.33 \quad (x_i - \bar{X})^2$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{24.67}{2}} = 3.5$$

$$N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad N = 1600(3.5/387.33)^2 = 0.12 \approx 1 \text{ es v\u00e1lido el estudio}$$

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

$$TIR1=8, TIR2=9, TIR3=11$$

$$(TIR1 + TIR2 + TIR3) / 3 = 9.33$$

$$\%AJL = (387.33 + 9.33 / 480) 100 = 82.65\%$$

An\u00e1lisis de p\u00e9rdidas de tiempo en proceso de check-in

Recepcionista # 1

$$TITO \% Pt = (70 / 480) x 100 = 14.59\%$$

$$TIDO \% Pt = (9.33 / 480) x 100 = 1.94\%$$

Recepcionista # 2

$$TITO \% Pt = (76 / 480) x 100 = 15.83\%$$

$$TIDO \% Pt = (8 / 480) x 100 = 1.67\%$$

Recepcionista # 3

$$TITO \% Pt = (70/480) x 100 = 14.59\%$$

TIDO %Pt = $(8.33 / 480) \times 100 = 1.72\%$

Recepcionista # 4

TITO % Pt= $(75.66 / 480) \times 100 = 15.76\%$

TIDO %Pt = $(7.66 / 480) \times 100 = 1.59\%$

Recepcionista # 5

TITO % Pt= $(71.73 / 480) \times 100 = 14.87\%$

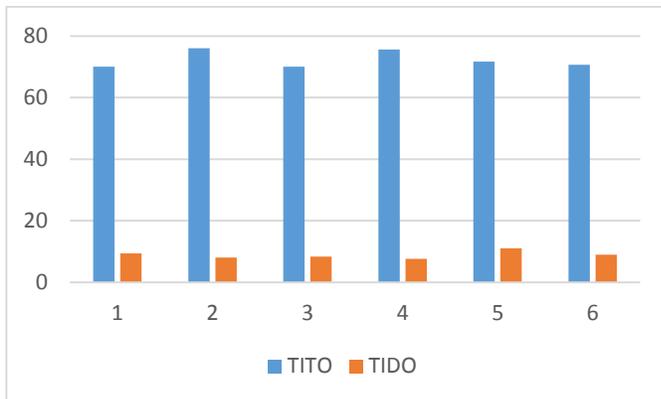
TIDO %Pt = $(11 / 480) \times 100 = 2.29\%$

Recepcionista # 6

TITO % Pt= $(70.66 / 480) \times 100 = 14.73\%$

TIDO %Pt = $(9 / 480) \times 100 = 1.87\%$

	1	2	3	4	5	6
TITO	70	76	70	75,66	71,73	70,66
TIDO	9,33	8	8,33	7,66	11	9



Fuente: Elaboración propia.

Resultados del estudio de normación realizado

Para la realización de las normas de tiempo se tuvo en cuenta que el trabajador, que ocupa el puesto de trabajo y tenga la calificación requerida y su habilidad, intensidad y rendimiento se comporten en la media; es decir, que cuenta con la experiencia necesaria para desempeñar la actividad de check-in. Primeramente, se ha efectuado un estudio de ambientación para conocer la actividad con todos sus detalles y componentes, así como un cronometraje de prueba (2 días).

Posteriormente se cronometraron los siguientes tiempos (NC = 95% y S= + - 5%):

Puesto de trabajo: Recepcionista

Observaciones Iniciales	4	5	6	6	4	5	5	6	4	6
Otras Observaciones	6	5	5	6	6	4	4	6	5	4
	6	5	6	5	5	4	4	6	5	6

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{51}{10} = 5,1$$

$$\sigma * \sqrt{\frac{\sum(x1-\bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{6,9}{9}} = 0,88$$

$$N = 400 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad N = 400 \left(\frac{0,88}{5,1} \right)^2$$

N= 11.73 \cong 12 observaciones N \leq 25, por tanto se realizó el recalcu con N = 26

$$Nd = 400 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad Nd = 400 \left(\frac{0,81}{5,2} \right)^2$$

Nd=10.24 \approx 11 observaciones, por tanto, Nd \leq 26 es válido el estudio.

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n} = 135/26 = 5.2 \quad \sigma * \sqrt{\frac{\sum(x1-\bar{X})^2}{n-1}} \quad \sigma * \sqrt{\frac{16,04}{25}} = 0,81$$

Análisis de la Normalidad (Distribución de Frecuencia).

N = 26 observaciones.

R = X_{máx} - X_{mín} = 7 - 3 = 4, Divisor de Rango = 7 (N = 26) y Amplitud de Rango = R/d = 4/7 = 0.57

Submuestras	X1	X2	\bar{X}	R
1	4	5	4.5	1
2	6	6	6	0
3	4	5	4.5	1
4	5	6	5.5	1
5	4	6	5	2
6	6	5	5.5	1
7	5	6	5.5	1
8	6	4	5	2
9	4	6	5	2
10	5	4	4.5	1
11	6	6	6	0
12	5	6	5.5	1
13	5	5	5	0

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = \frac{67.5}{13}$$

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 13/13 = 1$$

Gráfico Promedio:

$$LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R} = 5.2 + (1.88(1)) = 7.08$$

$$LCC = \bar{X} = 5.2$$

$$LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R} = 5.2 - (1.88(1)) = 3.32$$

Gráfico Recorrido:

$$LSC = D_4 \bar{R} = 3.268(1) = 3.268$$

$$LCC = \bar{R} = 1$$

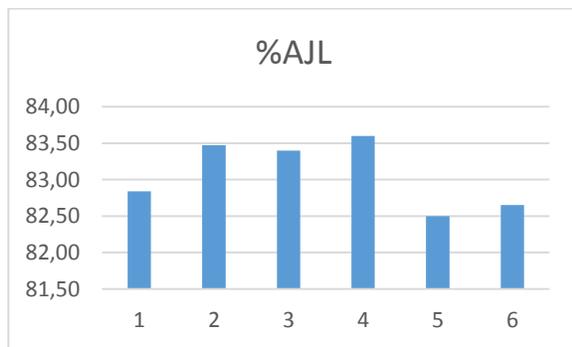
$$LIC = D_3 \bar{R} = 0$$

Cálculo de la Norma de Tiempo.

$$Nt = 1.066 * t_0 / u * [(TPC + TS + TIRTO + TO) / TO]$$

Para la selección del recepcionista medio, se tuvo en cuenta los diferentes resultados del % de aprovechamientos de la jornada laboral.

Obreros	1	2	3	4	5	6
%AJL	82,84	83,47	83,40	83,60	82,50	82,65



Fuente: Elaboración propia.

Obrero Medio = $83.6+82.6+82.8+83.47+83.4+82.5 / 6 = 83.06$; por tanto, el recepcionista seleccionado para el estudio es el # 3.

= $1,066*5,2*[(10.66 + 384) / 384] = 5.69$ minutos / cliente.

Determinación de los posibles orígenes que inciden en la causa del mal aprovechamiento de la Jornada Laboral

Las causas del mal aprovechamiento de la Jornada Laboral, tiene distintos orígenes y para actuar en su erradicación y/o atenuación es necesario conocerlo, para el cual se seleccionó un grupo de trabajadores de la instalación con conocimiento y experiencia sobre las actividades que se realizan en el área: Recepción, específicamente en la actividad de check in, al cual denominaremos experto como se muestra en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1: Expertos seleccionados para el estudio.

	Nombre y Apellido	Cargo que Ocupa	Años de Experiencia
1	Mireylis Gómez Martínez	Jefe de Recepción	16
2	Andrés García Martínez	Comercial de UEB	18
3	Carlos M. Alemán Soto	Espec.Comercial	20
4	Lourdes Chávez Chávez	Jefa de Brigada Comercial	17
5	Miguelina Carrillo Hernández	Jefa del Área 2	18
6	Maricel Reconde Suárez	Jefa de Brigada RRHH	17
7	José Fermín Trujillo Torres	Director General	25
8	Yunaivys Salazar Acosta	Especialista RRHH	12

Fuente: Elaboración propia.

Para la aplicación de técnicas de expertos con el objetivo de determinar el listado final de beneficios buscados que serán tenidos en cuenta en la elaboración del instrumento de recolección primaria, se procede a la selección de los mismos. Para ello, inicialmente se realizó una propuesta de 8 especialistas, a los que se les aplicó el cuestionario de competencia de expertos mostrado en el anexo 8, y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder aplicar el procedimiento propuesto, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de $K \geq 0,7$, obteniéndose los resultados que se expresan en el Cuadro 3.2 después de procesar la información recopilada sobre los candidatos a integrar el grupo.

Cuadro 3.2 Coeficientes de Competencia de los Expertos.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8
Coeficiente de inteligencia	0.81	0.86	0.79	0.64	0.78	0.75	0.63	0.68

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, tres candidatos muestran un coeficiente de competencia no adecuado, por lo tanto, el grupo quedará formado por 7 especialistas. Los miembros del grupo mostraron disposición para realizar el trabajo que se le solicitaba.

Se aplica un trabajo grupal, o sea una tormenta de ideas, para conocer los diferentes elementos que dan origen a esta situación, el resultado de la misma se relaciona a continuación:

- A. Falta de coordinación y comunicación entre Recepción y Ama de Llaves.
- B. Falta de motivación.
- C. Pérdidas de tiempo por deficiencias técnicas-organizativas.
- D. Roturas y escasez de equipamiento y material de oficina.
- E. Respuesta inefectiva de mantenimiento para solucionar en tiempo problemas de avería.
- F. Mal desempeño del Departamento de Ventas.
- G. Inadecuada estructura organizativa.

H. Poco sentido de pertenencia entre los trabajadores.

I. Mal desempeño del Departamento de Ventas.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Seleccionados
A	3	2	7	2	3	3	1	21	-14	196	★
B	5	5	8	5	6	5	4	38	3	9	
C	2	3	5	3	1	2	3	19	-16	256	★
D	7	9	1	9	8	7	8	49	14	196	
E	4	8	9	4	4	4	2	35	0	0	
F	6	7	3	6	5	6	7	40	5	25	
G	8	4	4	7	7	8	6	44	9	81	
H	9	6	6	8	9	9	9	56	21	441	
I	1	1	2	1	2	1	5	13	-22	484	★
Total								315		1688	

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L} = 35$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)} = 0.77 \geq 0.5$$

Luego se pasó a aplicar el método del coeficiente de Kendall, para priorizar los criterios del grupo de expertos con conocimientos de los indicadores sometidos al estudio, de manera que cada integrante del panel realice ponderaciones según el orden de importancia que cada cual entienda de acuerdo con su criterio propio.

Los indicadores a medir, fueron elegidos por tener un valor de $\sum a_i < T$ y se determinaron con un coeficiente de concordancia entre los expertos de 0.77, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable. A continuación, se muestra lo planteado:

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Posteriormente se obtiene la suma de los criterios de los expertos sobre cada causa, donde se seleccionan los problemas que más inciden en el aprovechamiento de la jornada, siendo estos:

A. Falta de coordinación y comunicación entre Recepción y Ama de Llaves.

B. Pérdidas de tiempo por deficiencias técnicas-organizativas.

C. Mal desempeño del Departamento de Ventas.

Se realiza entonces el diagrama Causa – Efecto con dichos problemas. Ver *anexo 9*.

3.5.2 Cálculo de la plantilla para la actividad de check-in.

$$Cr = Tt / Nt$$

Dónde:

C = capacidad del obrero

Nt = norma de trabajo (tiempo que demora en atender un cliente)

Tt = tiempo de trabajo al día

C = 393 min / 5.69 min/operación

C = 69 operaciones.

Cálculo del promedio de clientes atendidos por día y cantidad de trabajadores para hacerlo:
 $15\ 507 / 122 = 127$ entradas promedio por día en temporada alta. $No = 127 / 69 = 1.84 \approx 2$ personas.

Temporada Alta		
Días del mes	Meses	Arribos por mes
30	Abril	3744
31	Julio	4351
31	Agosto	3642
30	Noviembre	3614
122		15351

Temporada Alta: Cálculo del promedio de clientes atendidos por día y cantidad de trabajadores para hacerlo: $15\ 507 / 122 = 127$ entradas promedio por día en temporada alta.
 $No = 127 / 69 = 1.84 \approx 2$ personas.

Temporada Media		
Días del mes	Meses	Arribos por mes
28	Febrero	2688
31	Marzo	3362
31	Mayo	2582
31	Octubre	3049
31	Diciembre	3304
152		14985

Temporada Media: Cálculo del promedio de clientes atendidos por día y cantidad de trabajadores para hacerlo: $15\ 207 / 153 = 100$ entradas promedio por día en temporada media. $No = 100 / 69 = 1.44 \approx 2$ personas.

Temporada Baja		
Días del mes	Meses	Arribos por mes
31	Enero	2169
30	Junio	2001
30	Septiembre	1795
91		5965

Temporada Baja: Cálculo del promedio de clientes atendidos por día y cantidad de trabajadores para hacerlo:

$6\ 134 / 91 = 68$ entradas promedio por día en temporada baja. $No = 68 / 69 = 0.98 \approx 1$ persona.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos resultados se puede definir que los recepcionistas de check-in tienen una capacidad superior a su carga de trabajo en las temporadas media y baja, no siendo así en la temporada de alta, en la que la carga supera su capacidad.

Se puede llegar a la conclusión que para un AJL=83.06% la capacidad del recepcionista es de 69 check-in por día, por lo que de lograrse un mejor AJL se podría lograr una reducción de la plantilla de un recepcionista en cada turno en temporada alta y media.

3.6 Plan de Mejora Continua.

Recepcionista # 1

Incremento de la productividad por deficiencias técnico - organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$
 $\%Pt = (70 / 382.66) * 100 = 18.29\%$

Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$
 $\%Pt = (9.33 / 382.66) * 100 = 2.44\%$

Recepcionista # 2

Incremento de la productividad por deficiencias técnico – organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$
 $\%Pt = (76 / 367.33) * 100 = 20.69\%$

Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$ $\%Pt = (8 / 367.33) * 100 = 2.18\%$

Recepcionista # 3

Incremento de la productividad por deficiencias técnico - organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$ $\%Pt = (70 / 375.33) * 100 = 18.65\%$

Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$ $\%Pt = (4.83 / 375.33) * 100 = 1.28\%$

Recepcionista # 4

Incremento de la productividad por deficiencias técnico - organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$ $\%Pt = (75.66 / 368.66) * 100 = 20.52\%$ Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$ $\%Pt = (7.66 / 368.66) * 100 = 2.08\%$

Recepcionista # 5

Incremento de la productividad por deficiencias técnico – organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$ $\%Pt = (71.73 / 380) * 100 = 18.77\%$

Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$ $\%Pt = (11 / 380) * 100 = 2.89\%$

Recepcionista # 6

Incremento de la productividad por deficiencias técnico – organizativas. $\%Pt = (TITO / TO) * 100$ $\%Pt = (70.66 / 381) * 100 = 18.55\%$

Incremento de productividad por causa del trabajador. $\%Pt = (TIDO / TO) * 100$ $\%Pt = (9 / 381) * 100 = 2.36\%$

A continuación, se determinó a través de una tormenta de ideas las decisiones que se deberán tomar para corregir el desaprovechamiento de la jornada laboral y/o mejorar los niveles de la misma.

Así pues, se proyectaron medidas para la solución de los problemas identificados en el diagrama Causa–Efecto con el objetivo de incrementar la productividad y mejorar la organización del trabajo.

Problemas a resolver	Causa	Medidas	Responsable
Falta de coordinación y comunicación entre Recepción y Ama de Llaves	La desactualización del sistema informático utilizado para el flujo de información entre los departamentos.	Actualizar en tiempo real la información sobre el estado de habitaciones en el sistema (zun). Garantizar mediante las coordinadoras de ama de llaves la veracidad de la información disponible y actualizada.	Jefe de ama de llaves.
Pérdidas de tiempo por deficiencias técnicas organizativas.	Desconocimiento de la situación actual de las habitaciones para ser ofertadas.	Realizar una planificación adecuada de mantenimiento y servicio de ama de llaves.	Jefe de ama de llaves. Jefe de Mantenimiento. Jefe de recepción.
Mal desempeño del Departamento de Ventas.	Falta de documentación referida a los clientes reservados en el hotel. Falta de material de trabajo (documentación de registro).	Realizar una adecuada distribución de documentos para la reserva de los clientes. Revisar con antelación los datos personales de los clientes y las reservas efectuadas.	Jefe de Recepción.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del capítulo.

Se efectuó un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral, utilizando la técnica de observación continua individual, definiendo que la principal causa que provoca pérdida de tiempo es debido a condiciones técnico - organizativas del hotel. Se calculó la nueva norma de tiempo para la actividad de check-in, a través de la aplicación de la normación de operaciones. La aplicación del procedimiento, en el área objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión de los recursos humanos y el proceso actual de toma de decisiones.

Conclusiones

1. A partir de la revisión literatura nacional e internacional y el razonamiento de diferentes criterios de varios autores sobre la temática abordada en la investigación, se pudo concretar los aspectos teóricos necesarios a utilizar, que permitieron garantizar resultados satisfactorios.
2. La ejecución del estudio contribuyó a ser una base y herramienta para que la dirección de Recursos Humanos del Hotel Blau Varadero planifique, analice y diseñe puestos de trabajo, optimizando la estructura humana en la organización.
3. Se efectuó un estudio de aprovechamiento de la jornada laboral, utilizando la técnica de observación continua individual, definiendo que la principal causa que provoca pérdida de tiempo es debido a condiciones técnico – organizativas del hotel.
4. Se calculó la nueva norma de tiempo para la actividad de check-in, a través de la aplicación de la normación de operaciones, lo que permitió la determinación de la plantilla en el área de recepción, específicamente para la actividad de check-in.
5. El procedimiento empleado, en el área objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión de los recursos humanos y el proceso actual de toma de decisiones.

Recomendaciones

1. Utilizar el estudio realizado como soporte científico en la toma de decisiones para la Gestión de los Recursos Humanos.
2. Dar a conocer a los trabajadores del área implicada los resultados del estudio, con el propósito de aprovechar éstos conocimientos en la obtención de mejores resultados en la actividad que realizan, y para que éste ayude en la toma de decisiones.
3. Implementar la nueva norma de tiempo que se determina en el estudio, para mejorar la productividad del trabajo y la satisfacción de los clientes externos.
4. Continuar extendiendo la investigación al resto de las áreas que no han sido estudiadas, con la implementación del procedimiento diseñado para el estudio del trabajo, manteniendo un seguimiento sobre el avance de los proyectos de mejora, así como un monitoreo continuo de las medidas a aplicar.
5. Cumplir el plan de acción declarado en la presente investigación para incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral.

Bibliografía

Anexos

DECISIONES	EMPRESAS DE SERVICIO	EMPRESAS DE FABRICACION
Diseño del paquete de servicio	El entorno tanto como el producto físico, si hay uno, define la naturaleza del servicio.	El cliente no se sitúa en el entorno, por tanto el producto es definido con menos atributos.
Diseño del proceso	Las distintas etapas del proceso de prestación tiene un efecto inmediato sobre el cliente.	El cliente no está implicado en la mayoría de las etapas del proceso.
Pronósticos	Son a corto plazo, orientados al tiempo.	Son a largo plazo, orientadas al output.
Planificación de la capacidad	Para evitar pérdidas de oportunidades de venta, la capacidad se diseña según la demanda pico.	El output al ser inventariable, permite diseñar la capacidad al nivel medio.
Localización	Las instalaciones deben estar cerca del cliente.	Las instalaciones deben estar cerca de la MP y de la MO.
Distribución en planta	Tiene que tener en cuenta las necesidades y las expectativas psicológicas y físicas de los clientes.	Tiene que estar dispuesta de manera que facilite la producción.
Calificación de los trabajadores	El contacto directo implica que el personal de contacto tenga capacidad de relación.	El personal sólo necesita la formación técnica.
Tiempo estándar	El tiempo necesario para la prestación del servicio depende mucho del cliente, y por tanto son holgados.	Los tiempos son ajustados al proceso.
Sistemas de remuneración	Una producción variable por naturaleza implica salarios por tiempo.	Una producción regular permite salarios en base a la cantidad y calidad del trabajo.
Programación	El cliente tiene que estar presente durante la producción, por lo que se tiene que tener en cuenta sus horas y días de disponibilidad.	El cliente se preocupa por la fecha de terminación y la programación se ajustará en función del personal.
Inventarios	Los pedidos al no poder ser almacenados y al no ser un flujo de producción constante se perderán ventas.	Es posible establecer stock de seguridad y flujos de producción constantes.
Calidad	Los estándares de calidad son variables y se aplican métodos de control del proceso.	Los estándares de calidad son más fácilmente medibles.

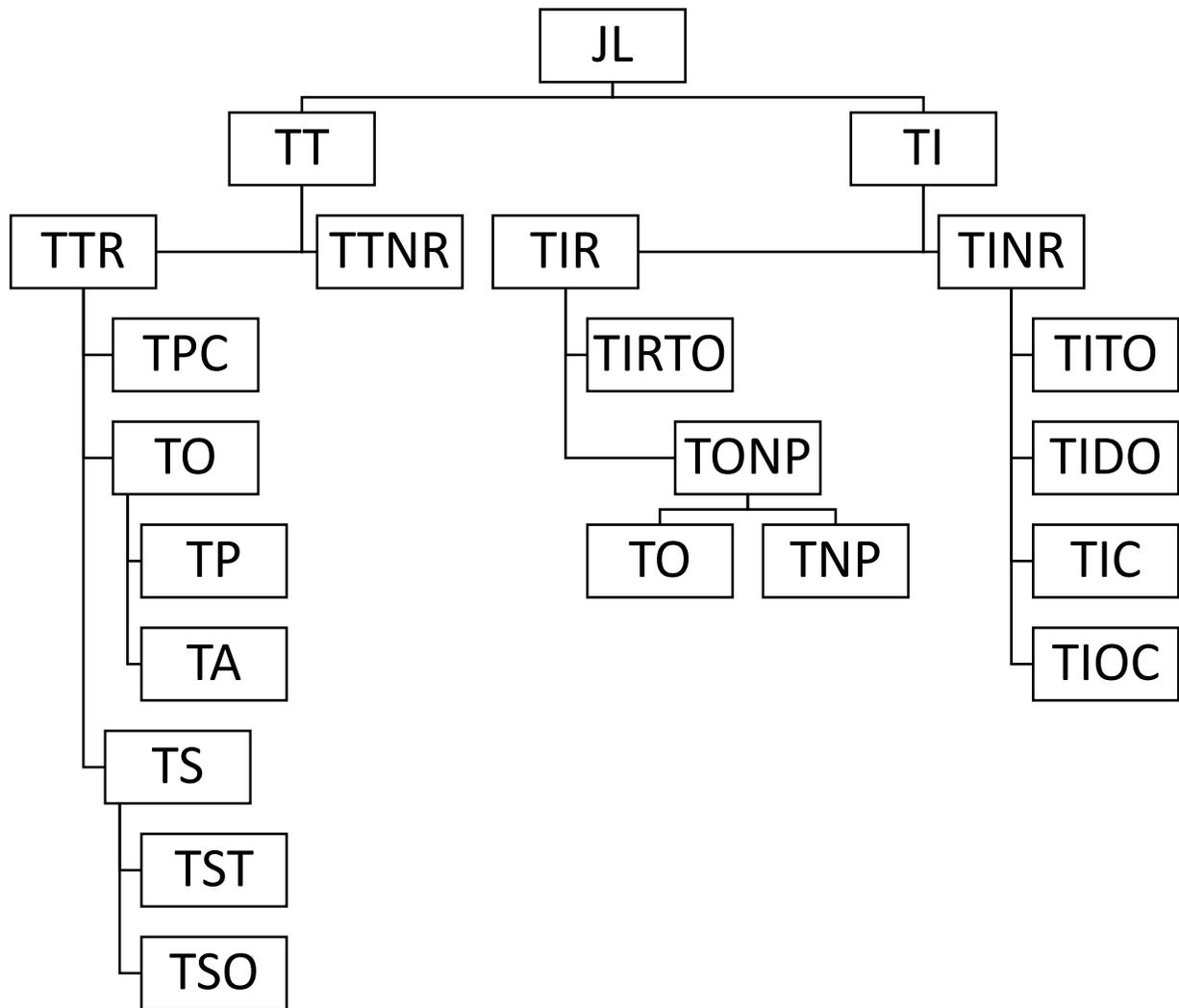
Anexo 1.

Cuadro 1.1. Decisiones de la “Gestión” en las empresas de servicio y fabricación

Fuente: Folleto de Gestión de los Servicios.

Anexo 2.

Estructura de la jornada laboral. Fuente: (Marsán, 1987)



Anexo 3.

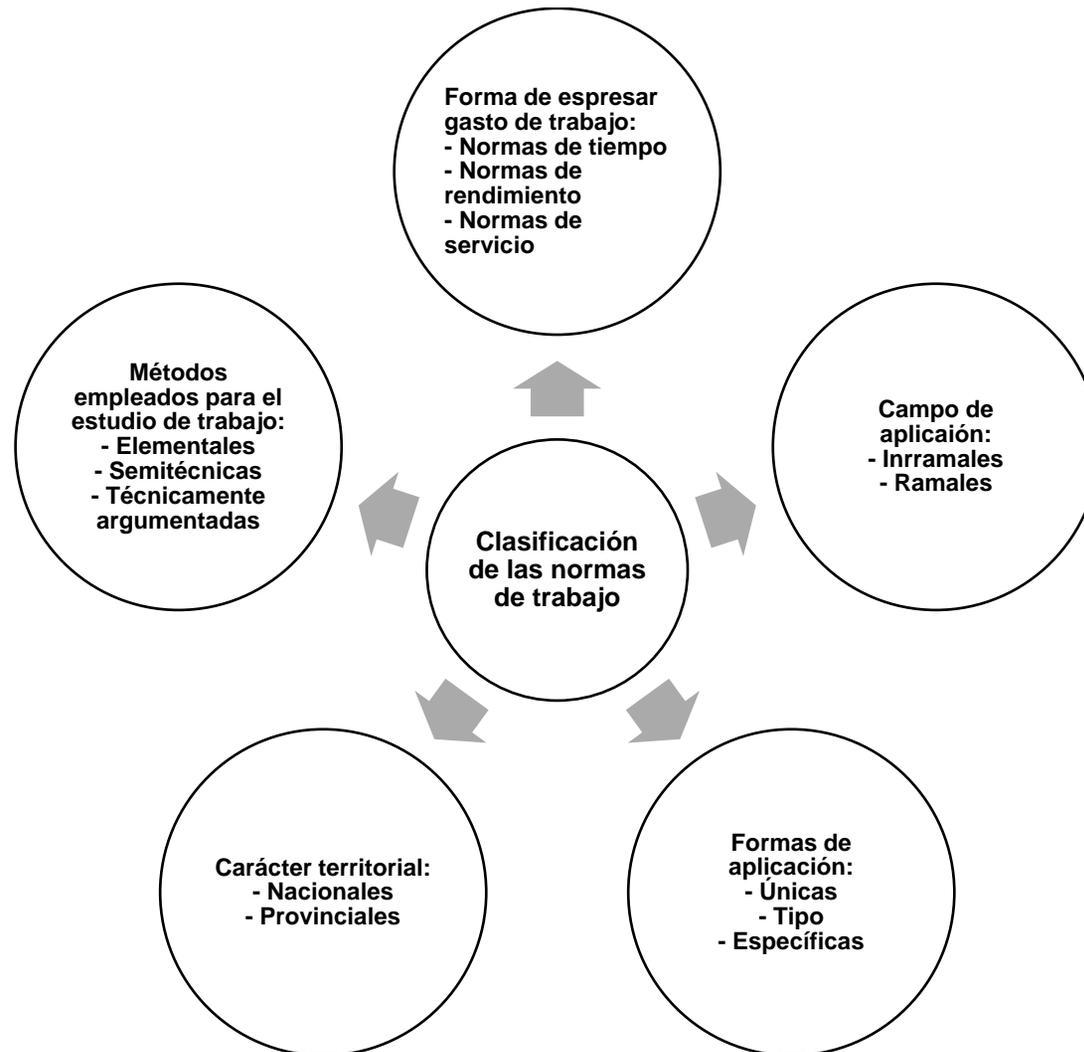
Resumen de la Fotografía Colectiva

Unidad:		Dpto o Sección:										Hoja No.		
Puesto de Trabajo colectivo:		Cantidad de trabajadores:				Turno:		Normador:		Fecha:		D	M	A
Concepto		Tiempo observado por trabajador										Tiempo Observado al Grupo		
		Trab.I		Trab. II		Trab.III		Trab.IV		Trab.V				
		Min	%	Min	%	Min	%	Min	%	Min	%	Suma	Promedio	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

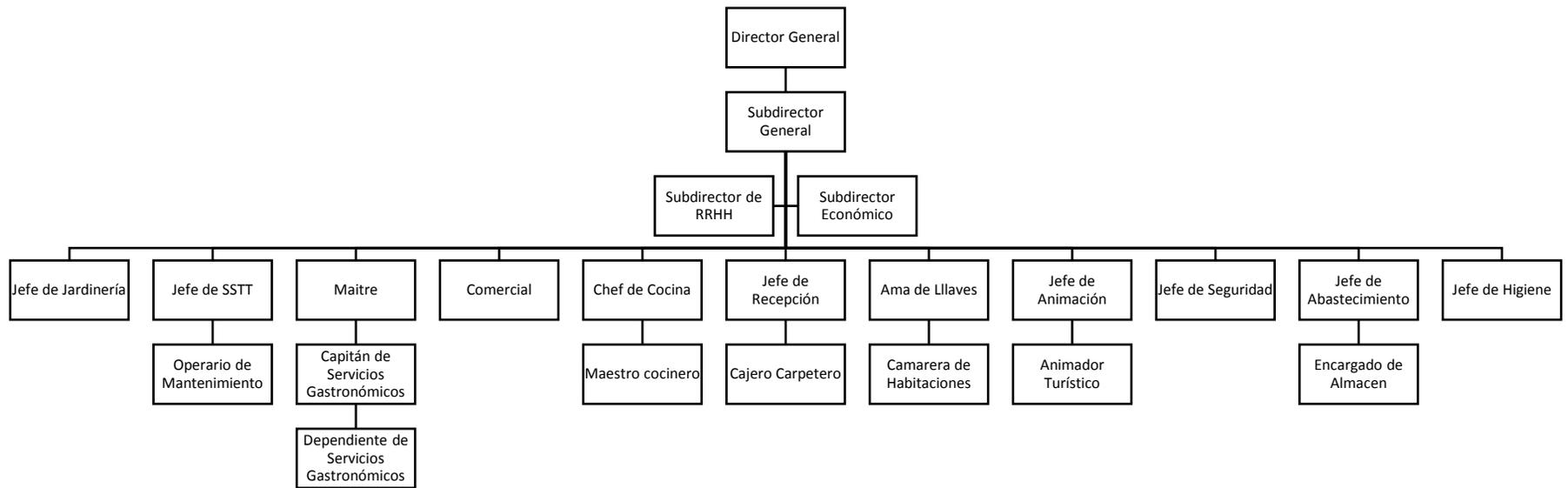
Fuente: Marsán, 1987.

Anexo 4.

Clasificación de las normas de trabajo



Anexo 5. Organigrama del Hotel Blau Varadero



Anexo 6. Modelo de Fotografía Individual, (Marsán Castellanos, 1987).

Empresa:			Área de Trabajo:		Turno:	
FECHA			Nombre de Trabajador		Años de experiencia:	
D	M	A			Hoja No.	
			Cargo:		Grupo Salarial.	
			Calificación:		Normador:	
No.	Descripción del trabajo.		Símbolo.	Hora de Terminación.		Duración.
1	2		3	4		5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
	Hora de Comienzo.		Hora de Terminación.		Volumen de Trabajo.	

Resumen de la fotografía Individual, Fuente: (Marsán Castellanos, 1987).

Unidad:			Departamento o Sección:				Turno:				
Fecha:			Nombre del Trabajador:				Años de Experiencia:		Hoja No.		
D	M	A					Cargo:		Grupo Salarial:		Normador:
			Calificador:								
Agrupación de los gastos de tiempo.											
Días de Observación:							Total	Promedio (Min.)	%	Tiempo (Min.)	Calculo%
Conceptos	1	2	3	4	5	6					
Total											

Resumen de la fotografía Individual, Fuente: Elaboración propia.

Unidad:			Departamento o Sección:				Turno:				
Fecha:			Nombre del Trabajador:				Años de Experiencia:		Hoja No.		
D	M	A					Cargo:		Grupo Salarial:		Normador:
			Calificador:								
Agrupación de los gastos de tiempo.											
Días de Observación:							Total	Promedio (Min.)	%	Tiempo (Min.)	Calculo%
Conceptos	1	2	3	4	5	6					
TPC	19	21	18								
TP	294	295	297								
TA	83	78	79								
TDNP	6	7	8								
TITO	68	73	69								
TIDO	10	6	9								
Total	480	480	480								

Anexo 7. Resumen de fotografía detallada individual (observación continua individual).

Fuente: Elaboración propia.

Empresa, Unidad:							Dpto., Taller:				
Nombre del trabajador:							Fecha:				
DESGLOSE DE LOS GASTOS DE TIEMPO											
CONCEPTO	TIEMPO OBSERVADO									Tiempo Proyectado	
	1	2	3	4	5	6	Total	Promedio		Min.	%
	Min.	%	Min.	%							
JL											
TT											
TTR											
TTN											
TPC											
TO											
TP											
TA											
TS											
TTS											
TTNR											
TI											
TIR											
TDNP											
TIRTO											
TINR											
TITO											
TIDO											
TIC											
TIOC											
Vt											
DESGLOSE DE TINR											
Concepto	TITO			TIDO			TIC		TIOC		
Tpo.obs											
%											
Tiempo operativo/unidad (To/u) =							Norma de tiempo (Nt) =				
Norma de producción (Np) =							Normador:				

Anexo 8. Cuestionario para determinar el nivel de competencia del experto.

Fuente: En aproximación a Artoia Pimentel (2002).

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio sobre los beneficios buscados por consumidores de servicios de recepción. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

Parte Primera

	Años de experiencia en la recepción.
	Años de experiencia profesional u ocupacional.
	Años de trabajo en la empresa.

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema.

_____→

MINIMO			CONOCIMIENTO				MAXIMO			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte Segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted.			
Su experiencia propia.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior.			

Anexo 9. Diagrama Causa – Efecto. Fuente: Elaboración propia.

