



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial*

*Departamento de Ingeniería Industrial*

# *Trabajo de Diploma*

*Título:* *"Análisis de la Organización del Trabajo en el Meliá  
Las Dunas.*

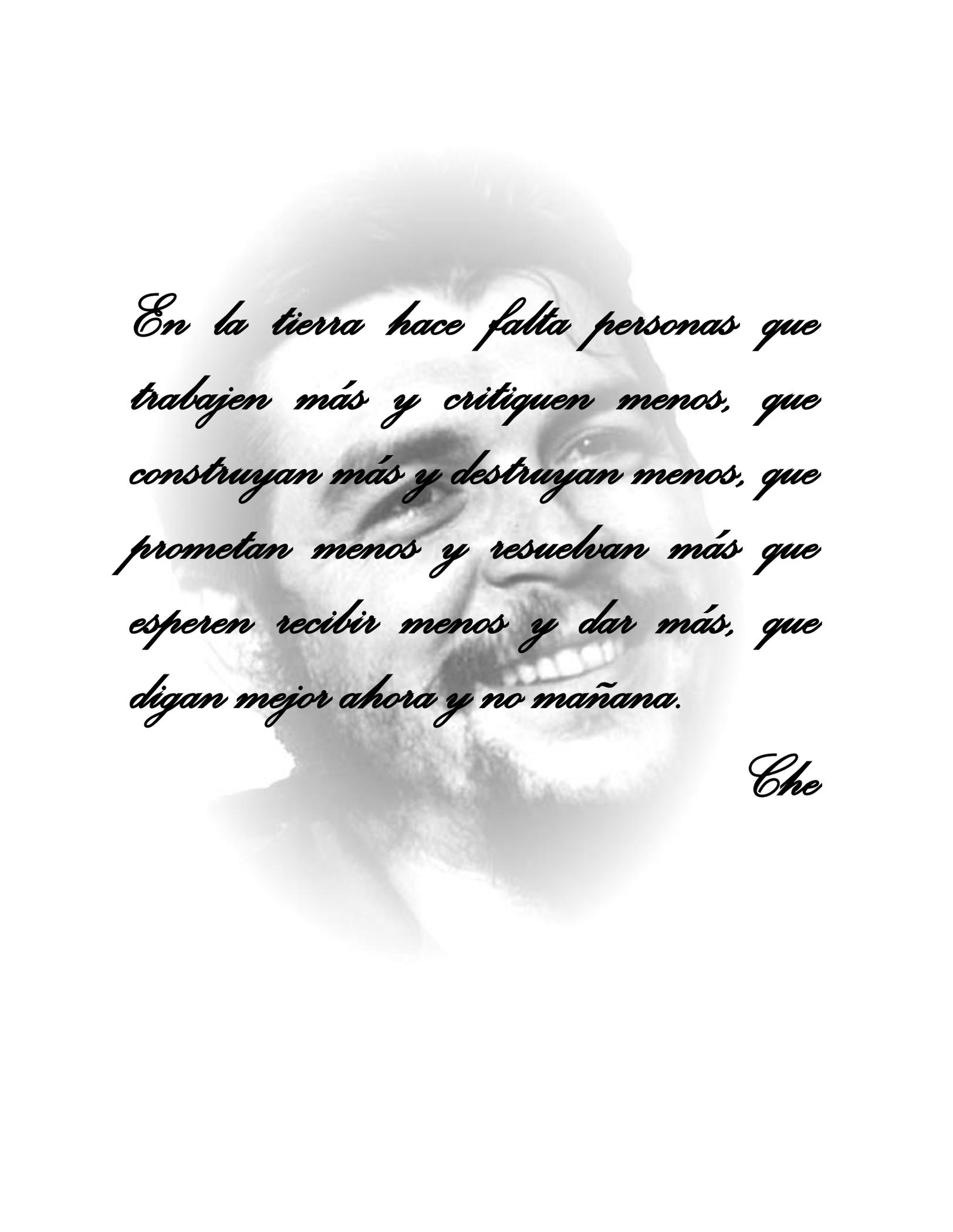
*Autores:* *Daili China Guirola*

*Tutor:* *M.S. C. Ing. José Ulivis Espinosa Martínez*

*Curso:* *2015-2016*



*Pensamiento*

A faded, grayscale background image of Che Guevara's face, smiling, with his characteristic beard and mustache. The image is centered and serves as a backdrop for the text.

*En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora y no mañana.*

*Che*

# *Agradecimientos*

*Agradecimientos:*

*Agradecer es una tarea demasiado difícil más aun cuando el espacio es limitado y tantas personas ayudaron a cumplir uno de los sueños más grandes de nuestra vida. A todas estas personas muchas gracias por estar ahí y por ayudarme siempre pero no podía dejar de mencionar a*

*Mis padres por siempre apoyarme y sacrificarse para que yo hiciera realidad mis sueños.*

*Mi familia por estar ahí en especial a María y a Liset que han sido como unas verdaderas tía y hermana para mí.*

*Las niñas del cuarto y a Adrián por ser una parte esencial de este.*

*Yasmany, Gabriel, Davi, Ale, Yasniel, Geisa, Kenia, Lary, Wilber, Lili y el Flaco por soportar cada ataque de histeria cada momento de estrés cada problema y aun así mantenerse a mi lado.*

*Los profes de la facultad, a los que hoy están en ella y a los que ya no, porque más que profesores se convirtieron en una familia para mí.*

*Mi tutor Ulivis y al profe Alexis porque sin ellos nunca lo hubiera logrado.*

*La UCLV por haberme regalado los cinco mejores años de mi vida.*



# *Dedicatoria*

*A mis padres con todo el amor que  
merecen y más.*



# *Resumen*

## Resumen:

La presente investigación se realizó en El Hotel Meliá Las Dunas ubicado en el Cayo Santa María en el municipio costero de Caibarién, con el objetivo de emplear un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo a fin de elevar el nivel de calidad del servicio de restauración. Los métodos empleados tienen base en el análisis teórico y práctico de los conceptos más recientes de la literatura internacional y nacional examinada. Para desarrollo del estudio se aplicaron técnicas para la obtención y análisis de la información tales como: fotografía individual, balance de carga y capacidad, entrevistas individuales, análisis de documentos y registros, diagramas de flujo, diagrama causa-efecto, el SERVQUAL entre otras. El procedimiento empleado en el estudio de organización del trabajo constituyó un instrumento simple y concreto para evaluar el trabajo realizado por los dependientes. La correcta aplicación del procedimiento posibilitó la detección de la sobrecarga de trabajo de los dependientes lo cual afecta directamente a la calidad del servicio que este brinda, permitiendo aplicar medidas correctivas para elevar el nivel de calidad del servicio y con esto la satisfacción del cliente.



# *Abstract*

## Abstract:

This research was conducted at the Melia Las Dunas located in the Cayo Santa Maria in the coastal town of Caibarien, with the aim of employing a method for studying the organization of work to raise the level of quality of service restoration. The methods used are based on the theoretical and practical analysis of the latest concepts of international and national literature examined. individual photo, load balancing and capacity, individual interviews, documents and records, flow charts, cause-effect diagram, the SERVQUAL among others: to study development techniques for obtaining and analyzing information such as were applied. The procedure used in the study of work organization was a simple and concrete tool to evaluate the work done by the dependents. The correct application of the method enabled the detection of workload dependent which directly affects the quality of service that this provides, allowing corrective to raise the level of service quality and customer satisfaction this action.

*Indice*

## ÍNDICE

<b>Introducción:</b> .....	1
<b>Capítulo I: Marco teórico referencial</b> .....	3
<b>1.1. Introducción</b> .....	3
<b>1.2. La organización del trabajo</b> .....	4
<b>1.2. La ingeniería de métodos</b> .....	10
1.2.1. Estudio de métodos .....	13
1.2.2. Medición del Trabajo.....	15
<b>1.3. Procedimientos para la organización del trabajo</b> .....	16
<b>1.4. Organización del trabajo en Cuba</b> .....	17
<b>1.5. Organización del trabajo en el MINTUR</b> .....	20
<b>1.6. Organización del trabajo en el grupo Gaviota S.A</b> .....	22
<b>1.7. Conclusiones parciales</b> .....	24
<b>Capítulo II: Aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel Meliá las Dunas</b> .....	26
<b>2.1. Introducción</b> .....	26
<b>2.2. Caracterización de Meliá las Dunas</b> .....	26
<b>2.3. Aplicación del procedimiento objeto de estudio</b> .....	30
<b>2.4. Etapa I: Análisis del proceso</b> .....	31
2.4.1. Selección del proceso.....	31
2.4.2. Descripción del proceso .....	31
<b>2.5. Etapa II: Diagnóstico de los Problemas de Organización del Trabajo</b> ..	32
2.5.1. Análisis del flujo de proceso .....	32
2.5.2. Análisis de productividad .....	33
2.5.3. Ubicación y condiciones de los puestos de trabajo. ....	33
2.5.4. Análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral normaciòn.....	34
2.5.5. Análisis de la satisfacción del cliente interno y externo. ....	36
2.5.6. Determinación de los principales problemas y causas. ....	38

<b>2.6. Etapa III: Búsqueda de solución a los problemas detectados.</b> .....	26
<b>2.7. Análisis de factibilidad.</b> .....	27
<b>2.8. Conclusiones parciales.</b> .....	28
<b>Conclusiones generales</b> .....	43
<b>Recomendaciones</b> .....	44
<b>Bibliografía</b> .....	44
<b>Anexos</b> .....	47

# *Introducción*

## **Introducción:**

Las estructuras y la tecnología pueden innovarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas. La calidad de los empleados de una empresa, la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que considere que el trato que reciben es justo influye de manera importante en la productividad de una empresa y en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.

Al respecto, Marx señala en el primer tomo de ***El Capital***: "... los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor, añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva..."[1]

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 método 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. [2]

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

Si se realiza un sencillo análisis de la economía cubana se puede constatar que el sector turístico constituye hoy uno de los pilares más importantes de la misma. Dada a la rápida conversión de valor creado en flujos de efectivos. De los ingresos generados por el turismo se derivan hoy grandes inversiones a nivel nacional en la medicina, obras sociales, investigación, etcétera.

En el hotel Meliá las Dunas en el proceso de restauración no cumple con muchos de los requisitos de estructura y proceso de servicio que en este sentido se recogen en la Norma Cubana NC-126:200, trayendo consigo que existen problemas con las normas y procedimientos, claramente definidos que permitan la estandarización del trabajo, y no se tiene un conocimiento concreto sobre el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral con que cuentan sus trabajadores. Lo anteriormente planteado constituye la **situación problemática**, que conforma la base de la presente investigación

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, se define como **problema de la investigación**:

Ausencia de un estudio de organización del trabajo en el proceso de restauración tomando como base estudios de métodos y medición del trabajo, para incidir en el incremento incesante de la productividad en el hotel Meliá las Dunas

**Objetivo general:**

Realizar un estudio de organización del trabajo cuyo resultado permita conocer el estado actual del proceso de restauración del hotel Meliá las Dunas, que contribuya al incremento de su eficiencia y eficacia.

1. Realizar un análisis de los métodos y procedimientos de trabajo en los procesos de restauración.
2. Realizar un análisis sobre el aprovechamiento de la jornada laboral del personal del proceso de restauración.
3. Realizar un análisis sobre las normas existentes en el proceso de restauración.
4. Realizar un análisis del impacto de los problemas detectados en los resultados del proceso.
5. Proponer mejoras científicamente argumentadas en las actividades que se realizan en el área en cuestión.
6. Realizar un análisis de factibilidad.

Los objetivos planteados se desarrollan en la tesis mediante la estructura lógica que se muestra a continuación: Capítulo 1: Revisión Bibliográfica de la Investigación; Capítulo 2: Caracterización de la entidad objeto de estudio, aplicación del procedimiento seleccionado y proponer mejoras científicamente argumentadas, un análisis del impacto social del mismo, además, se muestran las principales conclusiones alcanzadas con el desarrollo del trabajo; un grupo de recomendaciones que contribuyen a desarrollar trabajos futuros que enriquezcan el resultado alcanzado, la bibliografía consultada y finalmente se expone un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de los aspectos de mayor complejidad tratados en el cuerpo del documento.

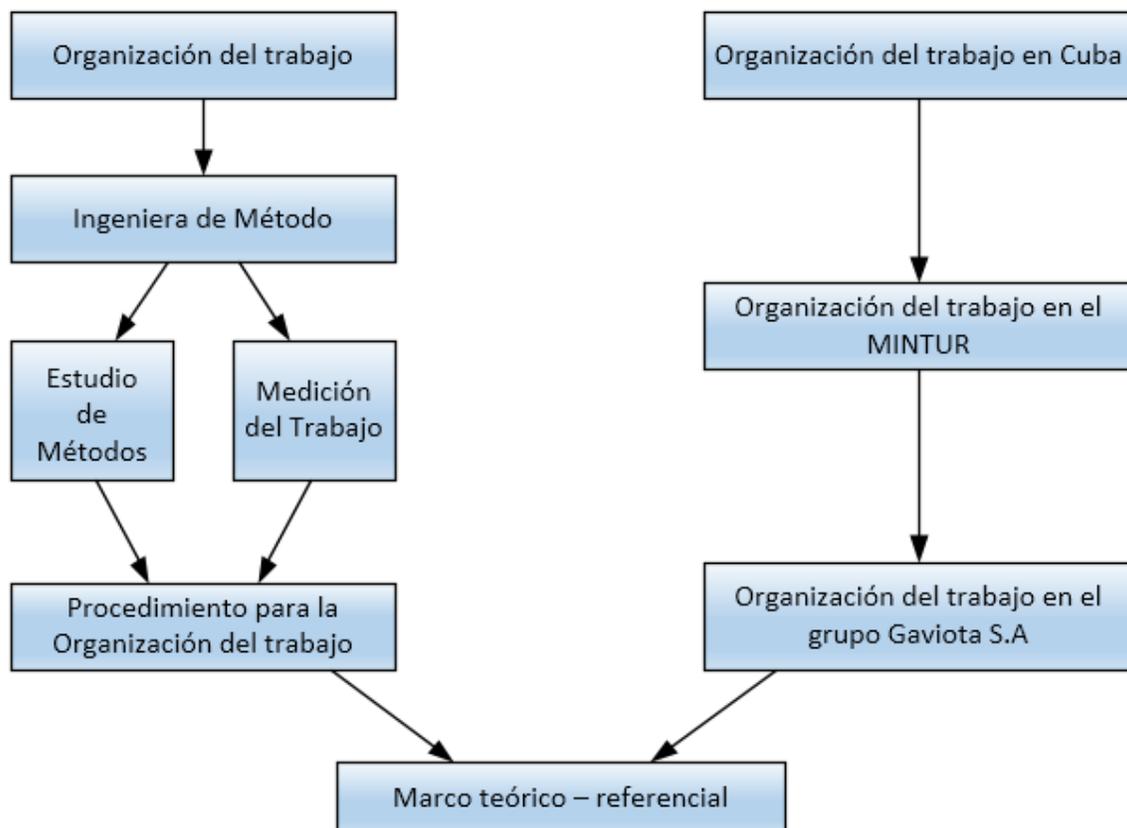
*Capitula I*

## Capítulo I: Marco teórico referencial

### 1.1. Introducción

El análisis bibliográfico es la vía que permite profundizar y ordenar los aspectos investigados y conocer los diferentes criterios y valoraciones acerca del contenido y elementos que sobre una temática determinada tienen diferentes autores.

Este análisis resulta de gran importancia ya que constituye una base sólida que fundamenta de forma fehaciente los métodos, procedimientos, técnicas y conceptos manejados en la elaboración del proyecto de investigación. Además permite investigar, disponer de claridad y profundidad de todos los aspectos a tratar lo que incide decisivamente en el ahorro de tiempo y recursos en la investigación. En este sentido, el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor que se muestra en la **figura 1**.



**Figura 1.** Hilo conductor seguido en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## **1.2. La organización del trabajo**

El desarrollo de las fuerzas productivas, debido al incremento de la actividad industrial, provocó la necesidad de organizar grandes grupos humanos de modo que se incrementara la productividad del trabajo.

Muchos fueron los investigadores y científicos que hicieron sus aportes al estudio del trabajo y la producción dentro de estos se pueden encontrar: L. L. Gantt (1861-1919), H. Emerson (1853-1931), Henry Fayol (1841-1925), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Lilliam Moller Gilbreth (1904–1924).

Pero se señala al ingeniero y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como el principal iniciadores del estudio del trabajo en su manifestación práctica, ubicados a finales del siglo XIX e inicios del XX en los EE.UU.

El taylorismo viene a resolver el problema de muchos trabajadores desocupado que quieren trabajar y capitalistas que quieren producir más rápido y ganar más dinero. Taylor sostuvo que los hombres eran individuos dotados de energía y potencialidades mayores que los puestos en evidencia normalmente en el trabajo corriente. Se puede aumentar la eficiencia de dos maneras: haciéndolo más científico o aumentando la productividad gracias a la normalización de los objetos medios de trabajo.[3]

En 1911 publica su obra titulada “Principios de administración científica” donde se reconoce a la organización del trabajo como una actividad científico técnica, esta se ha impuesto con su esencia cada vez más en la producción y los servicios, resistiendo la prueba de los tiempos al evidenciar su utilidad en la práctica empresarial y de las organizaciones laborales en general. La organización del trabajo es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral.

Los estudios de organización del trabajo se realizan por especialistas en la materia y tienen un campo de aplicación en todas las categorías ocupacionales: obreros, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes, en

un clima participativo, de iniciativa, colaboración y ayuda mutua entre los trabajadores. Esta especialidad posee técnicas propias, demanda el dominio de aspectos tales como la psicología y sociología del trabajo, economía, estadísticas, etc., y lógicamente, el conocimiento del proceso de trabajo a estudiar.[4]

De los resultados del estudio y mejoramiento de la Organización del Trabajo, se derivan todas las medidas organizativas a cualquier nivel y a nivel global de la empresa, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y los ingresos de los trabajadores. Es la base que sustenta el incremento de la productividad.

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.[5]

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial señala: “La organización del trabajo integra al personal con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en la empresa para trabajar racional y armónicamente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.”[6]

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.[7]

En el Decreto N° 281 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” se dice: “La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de

seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”. [8].

Es similar a la definición de la Norma Cubana que plantea que es un “Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores”. [9]

Marsán expresó: “En las condiciones actuales de la ciencia, hay que considerar como organización del trabajo, aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permita relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborales, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de la persona, y a la conversión permanente del trabajo en la primera necesidad vital.”[10]

Del análisis de estos conceptos se puede concluir que La organización del trabajo es un sistema cuyos elementos fundamentales son:

- ✓ La división y cooperación del trabajo.
- ✓ Los métodos y procedimientos laborales.
- ✓ La organización y servicio del puesto de trabajo.
- ✓ Las condiciones de trabajo.
- ✓ La disciplina laboral.
- ✓ Las normas del trabajo.
- ✓ La organización del salario.

Donde deben quedar claro tres puntos:

- ✓ Por su contenido y alcance, la organización del trabajo no es, ni puede ser un problema tecnológico.

- ✓ El contenido del estudio y los métodos empleados varían de una categoría ocupacional a otra, entre ramas, e inclusive entre entidades.
- ✓ No toda actividad puede ser normada ni este es el fin de los estudios de organización del trabajo.

En la actualidad el término “organización del trabajo” hace referencia a una actividad íntegra, que además de estudiar los métodos y tiempos de trabajo, se encarga de velar por el bienestar del hombre en su puesto laboral.

Luego pudiera decirse que persigue un doble objetivo. [11]

- ✓ Un objetivo económico: 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 o servicio con la calidad requerida y un mínimo de gastos materiales y humanos (tanto físicos como mentales).
- ✓ Un objetivo social: se dirige a la creación de condiciones laborales que preserven la seguridad e higiene del trabajador y contribuyan a que el trabajo se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre.

Según [12] los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización del trabajo son:

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La Organización del Trabajo se relaciona con otras disciplinas que abordan el trabajo del hombre desde otros ángulos, entre las que se destacan las que tienen que ver con el establecimiento de la remuneración y estimulación por el trabajo; con el perfeccionamiento de las condiciones laborales y la seguridad y salud en el trabajo, con la capacitación de la fuerza de trabajo, etc.

La Organización del Trabajo también se relaciona con otras disciplinas que tienen que ver con el proceso de producción o servicios, tales como, la Organización de la Producción, el Control y Aseguramiento de la Calidad, etc., así como con la Tecnología existente y la estrategia de su desarrollo.[11]

#### Elementos de la Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo comprende el estudio, análisis y perfeccionamiento de la División y Cooperación del Trabajo, de los Métodos y Procedimientos de Trabajo y de la Organización y Servicio de los Puestos de Trabajo, con vistas a determinar Normas de Trabajo que permitan conocer correctamente la capacidad de cada eslabón del proceso de producción o servicios y la cantidad de fuerza de trabajo necesaria para lograr los niveles de actividad deseados de la forma más eficiente.

#### División y Cooperación del Trabajo

La División y Cooperación del Trabajo es la parte de la Organización del Trabajo que se ocupa del estudio, análisis y perfeccionamiento de la desagregación (División del Trabajo) de las distintas actividades que componen el proceso de producción o servicio y su distribución entre los diferentes trabajadores y colectivos que intervienen en el mismo, así como de la coordinación e interrelación (Cooperación del Trabajo) de las relaciones que se establecen entre los distintos trabajadores y colectivos en la ejecución del trabajo, mediante las cuales se materializa la continuidad e integralidad del mismo.

#### Métodos y Procedimientos de Trabajo

El estudio, análisis y perfeccionamiento de los Métodos y Procedimientos de Trabajo tiene por objetivo la investigación de la forma en que se ejecuta el proceso laboral, o sea, del conjunto de procedimientos que lo integran y la secuencia en su realización, con el fin de perfeccionar los procedimientos utilizados en su realización.

#### Organización y Servicio a los Puestos de Trabajo

El estudio, análisis y perfeccionamiento de la Organización y Servicio de los Puestos de Trabajo tiene como objetivo crear las condiciones necesarias para que el trabajo que se realiza en un puesto de trabajo dado, se ejecute de manera racional, armónica e ininterrumpida, logrando la máxima productividad del trabajo, con el menor esfuerzo físico y la mínima tensión nerviosa.

#### Normas de Trabajo

La Normas de Trabajo es la parte de la Organización del Trabajo que se ocupa de la determinación de las Normas de Trabajo, es decir de la determinación de los gastos de trabajo necesarios para la ejecución de una unidad de producción o para el cumplimiento de determinado volumen de trabajo en las condiciones técnico - organizativas existentes, determinadas por la división y cooperación del trabajo establecida, por los métodos y procedimientos implantados y por la organización y servicio al puesto de trabajo existente.

#### Organización Internacional del trabajo

La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de la ONU que tiene por objetivos la promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo. [13]

La cual fue fundada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que termino con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente. Su Constitución fue elaborada entre enero y abril de 1919 por una Comisión de trabajo establecida por la Conferencia de la Paz, que se reunió por primera vez en Paris y luego en Versalles. La Comisión estaba compuesta por representantes de nueve países:

Bélgica, Cuba, Checoslovaquia, Francia, Italia, Japón, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos. [14]

La Organización Internacional del Trabajo se organizó desde un principio con un gobierno tripartito, único en su género, integrado por representantes de los gobiernos, los trabajadores y los empleadores. En 1944, la Conferencia Internacional del Trabajo en Filadelfia aprobó la Declaración de Filadelfia que se integró como anexo a la Constitución, fijando los principios, fines y objetivos de la OIT [15]

Su misión esta esta agrupada en torno a cuatro objetivos estratégicos:

- ✓ Promover y cumplir las normas, los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- ✓ Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos.
- ✓ Mejorar la cobertura y la eficiencia de una seguridad social para todos.
- ✓ Fortalecer el tripartido y el dialogo social.

## **1.2. La ingeniería de métodos**

La ingeniería de métodos es una rama de la ingeniería industrial, y generalmente se le considera como una especialización de esta área. En general, puede decirse que la ingeniería de métodos es la técnica encargada de incrementar la productividad con los mismos recursos u obtener lo mismo con menos dentro de una organización, empleando para ello un estudio sistemático y crítico de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo.[16]

El término Ingeniería de Métodos, en la mayor parte de los casos se refiere a las técnicas utilizadas para aumentar la producción por unidad de tiempo y, en consecuencia, reducir el costo por unidad (Maynard, 1960). Este término fue desarrollado y utilizado por H. B. Maynard y sus asociados, a partir del año 1932. Desde entonces, el desarrollo de sus técnicas progresó velozmente. Hoy en día la Ingeniería de Métodos implica trabajo de análisis en dos etapas de la historia de

un producto: inicialmente, el ingeniero de métodos está encargado de idear y preparar los centros de trabajo donde se fabricará el producto, y en segundo lugar, continuamente estudiará cada centro de trabajo para hallar una mejor manera de elaborar el producto.

Según la OIT se entiende por ingeniería de método ciertas técnicas y en particular el estudio de métodos y la medición del tiempo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras.

Según Niebel, en su libro Ingeniería industrial: métodos, tiempos y movimientos, “los términos análisis de operaciones, simplificación del trabajo e ingeniería de métodos se utilizan con frecuencia como sinónimos. [17]

En la mayor parte de los casos, se refieren a una técnica para aumentar la producción por unidad de tiempo y, en consecuencia, reducir el costo por unidad”, en tanto Criollo sostiene que “la ingeniería de métodos es la técnica que se ocupa de incrementar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de materiales, de tiempo y de esfuerzo; que procura hacer más fácil y lucrativa cada tarea y aumenta la calidad de los productos poniéndoles al alcance del mayor número de consumidores”. [18]

Los beneficios corolarios de la aplicación de la Ingeniería de Métodos son:

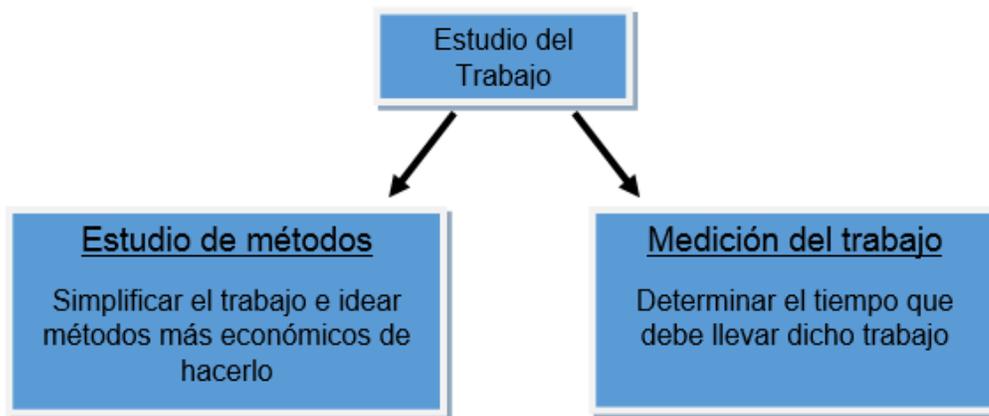
- ✓ Minimizan el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- ✓ Conservan los recursos y minimizan los costos especificando los materiales directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Efectúan la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de la energía.
- ✓ Proporcionan un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- ✓ Maximizan la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados o trabajadores.

- ✓ Realizan la producción considerando cada vez más la protección necesaria de las condiciones ambientales.
- ✓ Aplican un programa de administración según un alto nivel humano. (<http://www.ingenieriaindustrialonline.com>)

La ingeniería de método tiene gran utilidad, entre los aspectos más relevantes que demuestran esto se encuentran (OIT, 1974):

- ✓ Es un medio de aumentar la productividad de una fábrica o instalación mediante la Organización del Trabajo, método que normalmente requiere poco o ningún desembolso de capital para instalaciones y equipos.
- ✓ Es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficacia de una operación, ni al analizar las prácticas existentes ni al crear otras nueva, y que se recogen todos los datos relacionados con la operación.
- ✓ Es el método más exacto conocido hasta ahora para establecer Normas de Rendimiento, de las que depende la planificación y control eficaces de la producción.
- ✓ Las economías resultantes de la aplicación correcta del Estudio del Trabajo comienzan de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
- ✓ Es un instrumento que puede ser utilizado en todas partes donde se realice trabajo manual o funcione una instalación, en industrias, laboratorios, oficinas, restaurantes, comercios, etc.
- ✓ Es uno de los instrumentos de investigación más penetrantes de que dispone la dirección. Por eso es un arma excelente para atacar fallas de cualquier organización, ya que al investigar un grupo de problemas se van descubriendo las deficiencias de las demás funciones que repercuten en ello.

(Alfonso, 2007) Plantea que la Ingeniería de método cuenta con dos fases como se muestra en la **figura 2**.



**Figura 2:** Fases del estudio del trabajo. Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar, a pesar de que el estudio del trabajo y la ingeniería de métodos tienen diferentes apelativos hacen referencia a una misma actividad. Ambas buscan la eficiencia y economía de la situación estudiada con vista a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo. Por otro lado comprenden al estudio de métodos y a la medición del trabajo como actividades fundamentales, las cuales son de necesario conocimiento para su mejor comprensión.

### 1.2.1. Estudio de métodos

Según [17] el estudio de métodos es un conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vista a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida.

Objetivos principales del Estudio de Métodos de B.W.Niebel

- ✓ Aumentar la productividad y reducir el costo por unidad. Los corolarios aplicables a los objetivos principales son como sigue:
- ✓ Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.

- ✓ Conservar los recursos y minimizan los costos especificando los materiales directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios
- ✓ Efectuar la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de energía.
- ✓ Maximizar la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados o trabajadores.
- ✓ Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- ✓ Realizar La producción considerando cada vez más la protección necesaria de las condiciones ambientales.

El estudio de métodos de trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático, científico y lógico de análisis e investigación, adecuado al proceso de trabajo objeto de estudio.[10].

Según la OIT. 1996 “el estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos”.

Su objetivo: es establecer “como” deben hacerse un trabajo de la forma más sencilla y eficaz en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos procesos o procedimientos para lograr:

- ✓ Mejorar procesos y procedimientos.
- ✓ Mejorar disposición de flujos de producción y lugares de trabajo.
- ✓ Economizar esfuerzo humano y reducir fatiga.
- ✓ Mejorar utilización de materiales, máquinas y mano de obra.
- ✓ Crear, mejores condiciones de trabajo.

Al realizar estudios de organización y de las normas de trabajo no solo se realiza un estudio de los métodos de trabajo, sino que es necesario conocer las técnicas de estudio de medición del trabajo que permitan perfeccionar los métodos, procedimientos de trabajo y determinar las normas; así como realizar estudios de

la jornada laboral con el fin de conocer la utilización de la misma y tomar medidas para la reducción o eliminación de las interrupciones.

### **1.2.2. Medición del Trabajo**

Schrooeder R hace referencia a que la medición del trabajo sigue siendo en la actualidad una práctica útil pero polémica, es un punto de fricción entre la mano de obra y la administración. Si los estándares son demasiado altos pueden resultar motivos de quejas, huelgas o malas relaciones de trabajo, por el contrario si son holgadas pueden resultar en una planificación y control pobres, altos costos y baja ganancia.[19]

[20] lo define como "la aplicación de técnicas para determinar el contenido de trabajo de una tarea definida, fijando el tiempo requerido para que un trabajador calificado pueda ejecutarla y cumpla así una norma de rendimiento preestablecido".

Muchas otros autores han definido el estudio de medición del trabajo como son: [21],(Marsán J, 1990), (Niebel, B 1993),[22], dado el grado de similitud que existe entre ellas, el autor que ha decidido mostrar la definición más clara y exacta que es la encontrada en "Introducción al estudio del trabajo" [13] que plantea:

..."No es más que la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución establecida".

Un punto importante a tener en cuenta en la medición del trabajo, es que esta debe efectuarse como complemento de un estudio de métodos. Ya que es necesario tener el procedimiento (método) bien identificado, para a través de su medición lograr una correcta economía de tiempos que reduzca considerablemente los tiempos improductivos e influya positivamente sobre la eficiencia de la organización.

### 1.3. Procedimientos para la organización del trabajo

Existen numerosos procedimientos o metodologías para realizar estudios de organización del trabajo en las empresas, muestra de estos son los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Procedimientos para la organización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Fuente Bibliográfica	Etapas del proceso				
	1	2	3	4	5
MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.	Análisis del proceso	Diagnóstico de los problemas de organización de trabajo	Búsqueda de solución a los problemas detectados		
Ana Mercedes Colon	Definición del equipo de trabajo.	Información a los trabajadores de los objetivos del estudio	Análisis del estado de la organización del trabajo [23] en la institución	Diagnóstico de la organización del trabajo [23] a nivel de proceso.	Diagnóstico de la organización del trabajo [23] a nivel de puestos
Dr. C. Margarita De Miguel Guzmán	Preparatoria	Diagnóstico	Perfeccionamiento	Evaluación de los resultados	
Msc. Ana Isabel Espinoza del Todo.	Organizativa	Diagnóstico	Aplicación	Control	

Al realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos se puede concluir que en su mayoría son muy generales y en ocasiones hasta de difícil comprensión para los técnicos que deben desarrollar los mismos, es por ello que se selecciona el llevado a cabo por MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

El mismo está compuesto por una primera etapa que permite el acercamiento y familiarización con el proceso objeto de estudio y está compuesto por dos pasos que tributan a este resultado.

La segunda etapa tiene por objetivo realizar el diagnóstico del proceso objeto de estudio con un total de siete pasos que permite el cumplimiento del mismo, pero que además permite evaluar el impacto de los problemas detectados en el proceso y para la organización.

La tercera y última etapa consta de un solo paso que busca mostrar soluciones a los diferentes problemas detectados, haciendo hincapié en los que más afectan al buen desarrollo del proceso e impide un incremento de la productividad del trabajo.

Cabe señalar que este procedimiento debe ser adecuado a cada uno de los procesos en que se vaya a implementar, pues las técnicas que son factibles a utilizar en uno, no tienen por qué servir en el otro.

#### **1.4. Organización del trabajo en Cuba**

El problema más trascendente que enfrenta la Revolución es lograr altos ritmos de crecimiento de la productividad ya que como expresó el Che “Todo se reduce a un denominador común en cualquiera de las formas en que se analice: al aumento de la productividad del trabajo, base fundamental de la construcción del socialismo y premisa indispensable para el comunismo”. [24] pues “El único camino mediante el cual se puede ir elevando el estándar de vida es por el camino de ir elevando la producción. Y el camino de ir elevando la producción es elevar la productividad. Y la productividad se eleva con la técnica y la organización.” [25]

En el capitalismo, la organización del trabajo era fundamentalmente empírica solo algunas empresas, fundamentalmente norteamericanas, (electricidad, teléfonos, goma, etc.) contaban con personal especializado, consultores externos o extrapolación de experiencias foráneas. En todos los casos regía el interés del dueño en una sociedad desempleada y sujeta a la política del hambre. Esta fue la herencia que recibió la Revolución.

Frente a esta situación, el país tuvo que responder tres grandes interrogantes: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con quién hacerlo? Había que proyectarse en función de nuestras características y condiciones propias y del momento histórico.

Tal situación provocó un gran debate que tuvo solución gracias a los especialistas cubanos, la colaboración soviética y la activa y relevante participación del Che. Así, se formuló el sistema, se preparó la base metodológica, se formaron los técnicos, se comprobó el sistema, se realizaron los ajustes y se llevó a cabo su implantación con la activa participación de los organismos.

En junio de 1974, por decisión del Partido y del Gobierno, se llevó a cabo la creación del Instituto Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, adscrito al Ministerio del Trabajo. Este instituto tuvo cuatro objetivos fundamentales:

- ✓ Crear la base metodológica para el desarrollo de la Organización Científica del Trabajo en Cuba.
- ✓ Elaborar y desarrollar el plan programa de la introducción de los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo, las normas técnicamente argumentadas en el período de 1974 a 1980.
- ✓ Estudiar las reservas de productividad y dar pronósticos de su crecimiento, así como de la dinámica del salario medio.
- ✓ Realizar investigaciones científico-técnicas en la materia.

En el acto por el vigésimo aniversario de la muerte de Ernesto Che Guevara, Fidel plantea, refiriéndose a la situación existente, que las empresas pensaban "...que los problemas había que resolverlos con horas extras, con más y más horas extras, mientras que ni siquiera se aprovechaba de una forma correcta la jornada laboral; ya habíamos caído en el pantano del burocratismo, de las plantillas infladas, de las normas anacrónicas, de la trampa, de la mentira..."(El gran debate, Ocean Press, 2003, pp. 39 y 40) [24]

Actualmente la situación de la organización del trabajo en nuestro país se caracteriza por:

- ✓ La no consideración real de que el incremento de la productividad es el objetivo principal, desde el punto de vista económico, de la actividad

productiva y la organización del trabajo la fuente fundamental de su crecimiento.

- ✓ No se reconoce la importancia de la organización del trabajo en el incremento de la productividad, ésta no se sitúa como centro del sistema de dirección del hombre en el proceso laboral ni se jerarquiza adecuadamente su desarrollo.
- ✓ Ausencia de un programa integral para el desarrollo de la organización del trabajo.
- ✓ No existe una concepción clara de los elementos y alcance de la organización del trabajo. El Decreto-Ley 187 establece unas; el Decreto 281 en artículo 282 establece otras, el sistema de gestión de capital humano no recoge todo lo establecido en el artículo 282 y las resoluciones del MTSS sobre el tema son diferentes. La organización del trabajo aparece en el artículo 109 del Decreto 281 con una concepción distinta.
- ✓ La organización del trabajo, como ha señalado Raúl Castro, debe comenzar por el Estado. El burocratismo, la centralización, las decisiones inconsultas, las prohibiciones, el exceso de informaciones y trámites, las reuniones, el exceso de auditorías e inspecciones, el afán de reglamentarlo todo ahoga a la base.
- ✓ Plantillas infladas en los organismos, uniones, empresas. Un por ciento altos de dirigentes. Desproporción entre trabajadores directos e indirectos.
- ✓ En los últimos diez años ha existido una resistencia caprichosa y sin fundamento a la preparación de especialistas en organización del trabajo.

[12]

El objetivo general del estudio de organización del trabajo en nuestro país se ha desglosado para su análisis y proyección en siete elementos que conforman el sistema de organización del trabajo y los salarios. Estos son:

1. División y cooperación del trabajo.
2. Método de trabajo.
3. Organización y servicio al puesto de trabajo.

4. Condiciones de trabajo.
5. Normación del trabajo.
6. Organización de los salarios.
7. Disciplina laboral. (Bernal, 2011)

### **1.5. Organización del trabajo en el MINTUR**

La Comisión económica de la ONU define al turismo como: El conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año. Con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

Cuba se encuentra en una zona geográfica de alta afluencia turística, además cuenta con factores que la hacen competitiva como su clima (altamente preferidos por los turistas), sus paisajes y su cultura, aunque el turismo internacional no ha sido estable debido a las diferentes etapas históricas por las cuales ha transitado el país, si ha llegado a convertirse en el renglón fundamental de la economía cubana.

Según Alayón Menéndez el turismo se ha convertido en una alternativa económica para el desarrollo de Cuba. Una gran locomotora que arrastra a otras ramas implicadas, con la demanda de modernas infraestructuras de comunicaciones y transporte, suministros de agua, electricidad, eliminación de residuales, formación y empleo de personal. El total de empleo generado de forma directa e indirecta abarca a 300 mil trabajadores. Más de la mitad de las compras efectuadas por entidades turísticas son suministradas por productores nacionales. La isla promueve además el incremento de ofertas de modalidades que van más allá del tradicional turismo de sol y playa.[26]

La aspiración primordial a partir de 1959 fue dar prioridad al turismo nacional y a la vez eliminar secuelas negativas de las características de los períodos anteriores. La dirección del sector se centró en garantizar el disfrute de los recursos turísticos por la población cubana con la premisa “conozca a Cuba primero y al extranjero después”.

En 1976 se crea el Instituto Nacional del Turismo (INTUR) en aras de dar un nuevo impulso al turismo internacional, haciéndose sentir su gestión orientadora, de capacitación, comercializadora, publicitaria y de captación de mercados. En 1982 se aprueba la asociación del Estado Cubano con empresas extranjeras, lo que permite recibir recursos financieros foráneos para añadirlos a los que ya se existían en el sector, cuyos resultados comenzaron a percibirse a finales de los años 80.

A partir de los años 90 en el sector turístico se mejora la actividad comercializadora y la investigación de mercado, lográndose avances en las formas de administración y en la profesionalidad de todo el sector.

En 1994 se produce un rediseño de todo el sector del turismo, buscando nuevas formas de operar y competir para recibir un creciente arribo de turistas. En este mismo año es creado el Ministerio de turismo (MINTUR), organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país.

El MINTUR elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. El mismo tiene como objetivos estratégicos:

- ✓ Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- ✓ Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- ✓ Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- ✓ Elevar el nivel de eficiencia económica del Sistema de Turismo.
- ✓ Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.
- ✓ Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.
- ✓ Ampliar la proyección del horizonte temporal del desarrollo del turismo al año 2010, así como adecuar las estructuras organizativas a los ritmos de desarrollo.(<http://www.ecured.cu/MINTUR>)

El organismo tiene dos niveles de dirección: el primero está compuesto por el Ministro y los viceministros; mientras el segundo lo integran los funcionarios a cargo de las distintas áreas de trabajo: Secretaría, Calidad del Producto, Inversiones, Negociaciones, Relaciones Internacionales, Jurídico, Desarrollo, Comercial, Informática, Promoción y Publicidad, Análisis Económico, y Administración, Personal y Cuadros.

La organización del trabajo es considerada por el Reglamento General del MINTUR, como la vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

El MINTUR ha emitido diferentes Guía Metodológica para los estudios del trabajo en sus entidades subordinadas. Dichas entidades han trazado estrategias con vistas a la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

Estas guías metodológicas del MINTUR en Cuba, establecen que el estudio del trabajo se basa en los principios siguientes:

- ✓ Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, considerando el flujo logístico.
- ✓ Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
- ✓ Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.[2727]

## **1.6. Organización del trabajo en el grupo Gaviota S.A**

El Grupo Gaviota S.A creado en enero del año 1988, ha mantenido un crecimiento sostenido durante todos estos años, en el cual existe una mejora continua de los principales indicadores y un incremento en el número de instalaciones a lo largo

del territorio nacional. No obstante, en lo avanzado el producto turístico del país sufre de desequilibrios e insuficiencias reales que de mantenerse han de pesar adversamente sobre su competitividad en lo adelante. [Gaviota S.A, 2004].

Desde 1988 este Grupo promociona y comercializa las bondades del producto turístico de Cuba en el mercado internacional; con servicios de hotelería, transportación terrestre y marina, recreación, tiendas y aseguramiento material a entidades turísticas del país a partir de las modalidades de turismo convencional, especializado y de salud.

En la política de esta organización se hace énfasis en algunos temas medulares tales como: oferta extra hotelera, recursos humanos y cuadros, promoción, desarrollo del producto turístico y consideraciones sobre el desarrollo integral de cada uno de los polos turísticos donde es preponderante la presencia de dicho producto.

El Grupo Gaviota S.A. prevé un continuo crecimiento, lo que significa un despegue considerable que lo ubica como el mercado hotelero de mayor efectividad en la isla. Llevando a cabo una política de negociación encaminada a continuar la búsqueda de fuentes de financiamiento necesarias para algunos de los proyectos incluidos en los planes de preparación e inversiones.

Mediante la resolución número 67/2000 el Viceministro Primero de las Fuerzas Armadas Revolucionarias aprobó la aplicación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial presentado por la Dirección Nacional de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A mientras que el decreto número 281/2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, modificado por el Decreto número 323/2014 dictados ambos por el Presidente del Consejo de Ministro de la República de Cuba, en su artículo 302, establece que en la empresa la normación del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación

existentes; a establecer las medidas de trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Mediante la resolución 38/2015 se pusieron en vigor las normas de trabajo aplicar en las unidades empresariales de base de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Para el área de alimentos y bebidas en esta resolución se establece:

Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas: cada unidad contara con una plaza por turno de trabajo en los restaurantes.

Dependiente de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas:

- En los restaurantes especializados como norma cada Dependiente Gastronómico atenderá 25 PAX.
- En los restaurantes Buffet y Ranchón Playa como norma cada dependiente gastronómico atenderá 35 PAX.
- En los bares y cafetería no se establecerá una norma sino que se determinara la cantidad de plazas de acuerdo a los horarios de trabajo y el balance de capacidad.

Asistente de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas: cada unidad en función de la complejidad del área de alimentos y bebidas podrá crearse un puesto de con la función de atención a la lencería, con una plaza en los hoteles de hasta 600 habitaciones y dos plazas en los hoteles de más de 600 habitaciones.

Auxiliar de Abastecimiento: se podrá utilizar en los hoteles con más de 600 habitaciones y gran dispersión de área para el traslado de mercancía.

### **1.7. Conclusiones parciales**

- ✓ Los estudios de métodos y tiempos son muy importantes para encontrar actividades innecesarias dentro de los procesos que no son detectadas a simple vista, y además para llegar a tener un mejor sistema de costos en la empresa.

- ✓ El turismo es un renglón vital en la economía de nuestro país por lo cual es importante la búsqueda continua de reservas de productividad a través de estudios de organización del trabajo para mejorar los servicios brindados, tomando como guía la legislación vigente.
- ✓ Se selecciona el Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas, de la MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez, debido a que es un procedimiento muy flexible que permite adecuarlo a cada uno de los procesos en que se vaya a implementar, pues las técnicas que son factibles a utilizar en uno, no tienen por qué servir en el otro.

# Capítulo III

**Capítulo II:** Aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel Meliá las Dunas.

### **2.1. Introducción**

Para dar solución al problema científico planteado y como respuesta a las conclusiones parciales arribadas en el Capítulo I, se definen como objetivo de este capítulo la aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel Meliá las Dunas, a partir de las bases de una metodología específica.

### **2.2. Caracterización de Meliá las Dunas**

El Hotel Meliá Las Dunas ubicado en el Cayo Santa María que forma parte del archipiélago “Jardines del Rey” su acceso es desde la provincia de Villa Clara, específicamente por el municipio costero de Caibarién, a una distancia desde tierra de 56 Km. Caracterizado por una variada flora y fauna con especies endémicas de la región y sus formidables dunas de arena que le han merecido condición de “Reserva de la Biosfera”.

El mismo fue inaugurado el primero de diciembre de 2006, con administración extranjera de conjunto con el Grupo empresarial Gaviota S.A y Sol Meliá, de categoría cinco estrellas que opera bajo el concepto Todo Incluido tiene definida como:

Misión: ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: es construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Ser un hotel de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Este hotel cuenta con 445 son plantilla aprobadas de estas 426 están cubiertas, existen 31 contratados determinados por sustitución de titular ausente y 363 contratados por necesidades de los servicios para un total de trabajadores de 820.

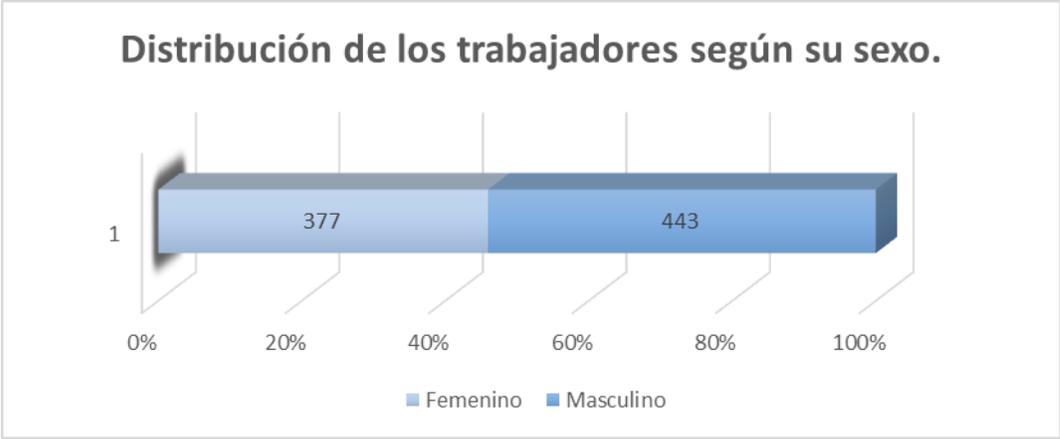


Gráfico 1: Distribución de los trabajadores según su sexo. Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 2: Distribución de los trabajadores según nivel escolar. Fuente: Elaboración propia.

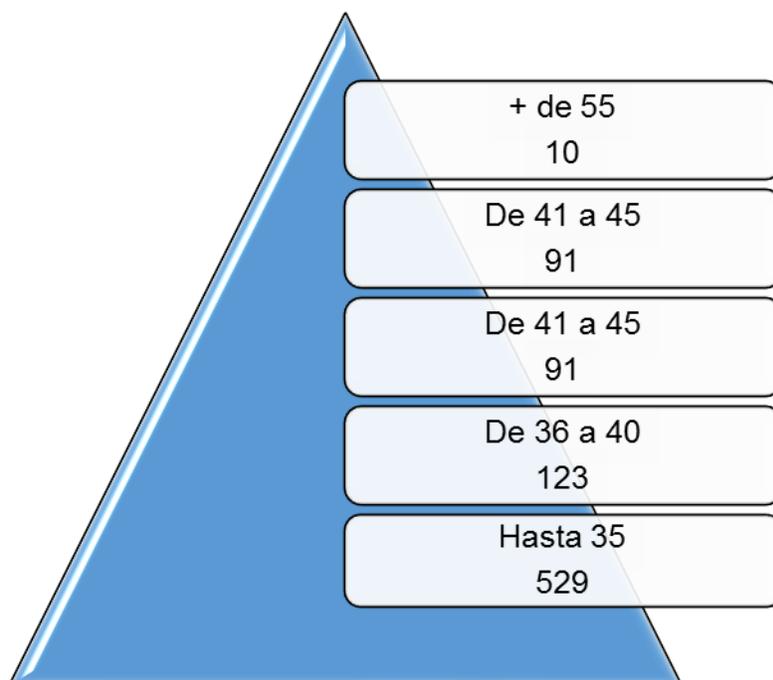


Gráfico 3: Distribución de los trabajadores según sus edades. Fuente: Elaboración propia.

Meliá las Dunas cuenta con dos salas polivalentes destinadas a la celebración de congresos, convenciones e incentivos capaces de agrupar hasta 400 invitados de acuerdo al formato, con una exquisita y variada gastronomía brindada a sus clientes en más de seis restaurantes diferentes, además de gran variedad de instalaciones de ocio. Con 925 habitaciones y una estructura organizativa mostrada en el anexo 1.

Este hotel brinda servicios como:

**Meetings & events:** Destinado al ahorro de tiempo y esfuerzo hacia los clientes, así como ofrecer una vía rápida, segura y eficaz para mantener comunicación directa tanto durante la negociación como en la organización de eventos.

**Royal service:** Un servicio exclusivo que entronca con la mejor tradición en la hotelería de lujo, donde los clientes cuentan con privilegiadas facilidades y múltiples ventajas dentro de las que se encuentran habitaciones con servicio personalizado, recepción/conserjería independiente, bar con servicio de aperitivos, restaurante exclusivo con desayuno, almuerzo y Cena a la Carta, check-in y

check-out privado, cóctel de bienvenida personalizado, atenciones a la llegada, amenidades superiores, cartas de almohadas y sábanas, servicio de mayordomía, servicio de descubierta diaria y preferencia en reservas de restaurantes especializados.

YHI SPA: destinada al bienestar para que las personas renueven su cuerpo y revitalicen el espíritu, se ubican en zonas privilegiadas y ambientes totalmente naturales y ecológicos con personal calificado y productos profesionales reconocidos y apoyados de tratamientos con sensaciones y aromas de Cuba.

Fiesta de quince y bodas: se cuenta con un programa para la celebración de la fiesta de los 15 años de las adolescentes y bodas donde se pone a disposición de los clientes mejor oferta de salones y banquetes para fiestas, con variedad de servicios y facilidades.

Buceo y pesca: se ofertan especiales para la pesca deportiva en sus modalidades de pesca de altura y pesca fly, fascinante aventura en un maravilloso acuario natural de sorprendentes e intocados escenarios, además del buceo en arrecifes, grutas, canales y acantilados.

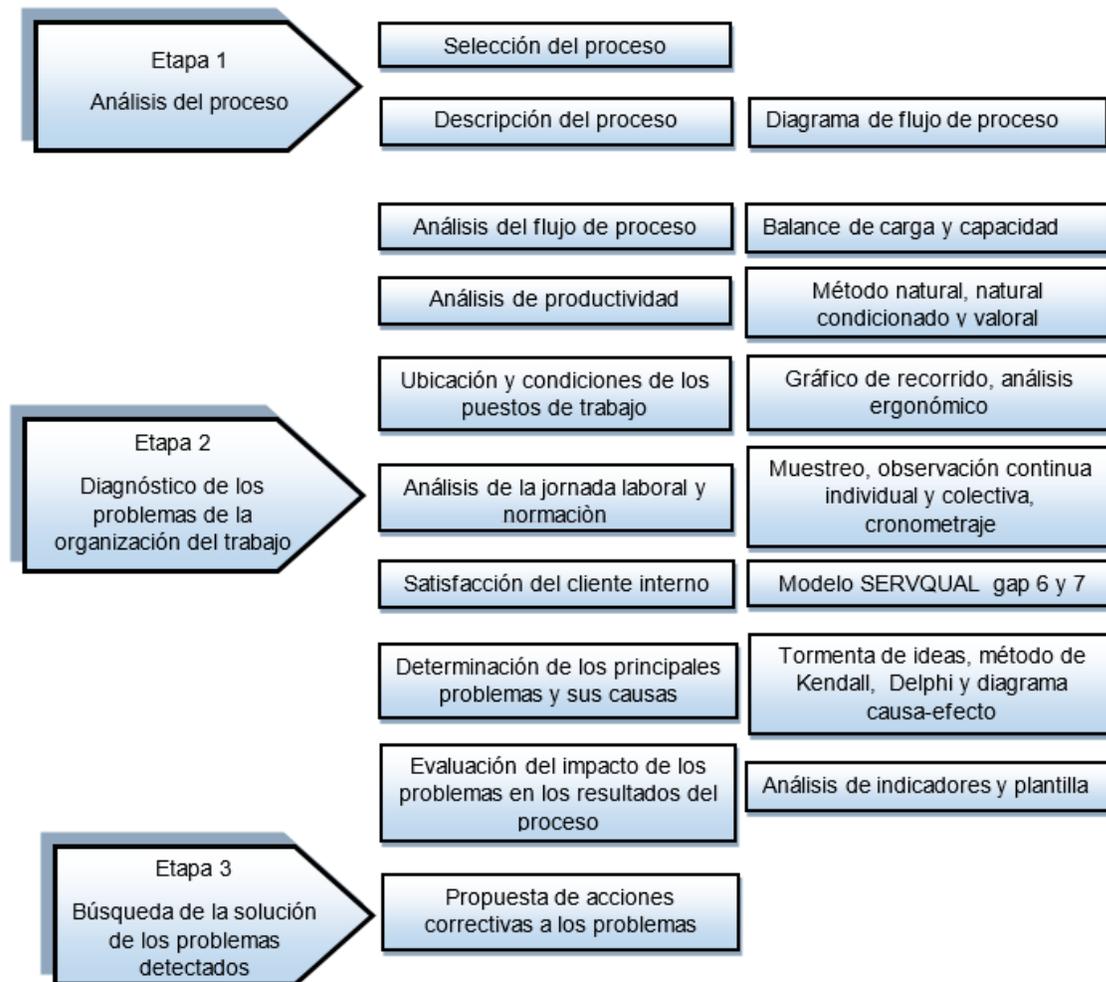
Restauración:

El hotel Meliá las Dunas cuenta con 9 restaurantes 5 de los cuales son especializados (Romántico, Italiano, El oriental, El mexicano, Beer Garden) y 2 Buffet además de 9 bares y snacks dentro de los cuales se encuentran 1 heladería y 1 pizzería.

Lo que lo ubica en el hotel con mayor oferta gastronómica per cápita del país sobre todo en restaurantes especializados, ellos posibilitan satisfacer en primer lugar las necesidades de los clientes en casa y estar preparados para sin mayores contratiempos acoger a grupos y eventos.

### 2.3. Aplicación del procedimiento objeto de estudio

La dirección del hotel decide realizar el estudio en esta área debido a que no se cumple con muchos de los requisitos de estructura y proceso de servicio que en este sentido se recogen en la Norma Cubana NC-126:200, se decide comenzar el estudio como prueba piloto en el restaurant especializado Oriental para esto se hace necesario la aplicación del procedimiento ya en el capítulo uno del presente trabajo el cual se muestra en la **figura 3**.



**Figura 3:** Etapas para la identificación e implementación de opciones de organización del trabajo. Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Etapa I: Análisis del proceso**

En esta etapa se realiza un análisis del proceso de restauración en el hotel objeto de estudio, a partir de la información obtenida por medio de la observación directa, la entrevista a dependientes de los distintos procesos y la consulta de documentos.

### **2.4.1. Selección del proceso**

El proceso que se define para el trabajo objeto de estudio es el servicio brindado a los clientes en el restaurant especializado Oriental debido a que la dirección de Recursos Humanos de dicho hotel le es indispensable este estudio para verificar el cumplimiento de las normas que son exigidas por la dirección del Grupo Central Gaviota S.A para los dependientes. Este restaurante tiene un horario de atención al cliente desde las 6:30-10:30 por reservaciones realizadas con anterioridad son aceptadas como máximo 150 reservas diarias distribuidas en diferentes horas a largo del turno de trabajo, cuenta con 6 dependientes y 1 capitán que trabajan los 7 días de la semana.

### **2.4.2. Descripción del proceso**

El turno de trabajo inicia con las operaciones de preapertura donde el capitán del restaurant recoge las llaves del mismo, la lista de reserva e IPU de extracartas, además organiza, limpia y actualiza el menú, los dependientes alinean los cubiertos y doblan las servilletas. Sigue con la reunión de apertura posteriormente el capitán realiza el recibimiento de los clientes y le asigna la mesa que le corresponde. Cuando el cliente ya está ubicado en la mesa el dependiente le ofrece el coctel de bienvenida y los servicios de agua después toma la orden de la comida, del postre, del vino y/o bebida. El dependiente presta el servicio de vino y/o bebida y posteriormente el servicio de comida terminando el cliente se retira la vajilla y cubertería sucia, Si el cliente desea otro plato se vuelve a prestar el servicio de no ser así se presta el servicio de postre, se recoge la vajilla y cubertería sucia y se ofrece café o infusión si así lo desea el cliente después se recoge el servicio y se ofrece los licores y digestivos después de recoger el servicio se despide al cliente y se remonta la mesa si no ha concluido el turno de trabajo de haber concluido el turno se realizan las operaciones de fin del turno que

incluyen organizar y limpiar el Office, apagar las luces cerrar puertas y sellar realizadas por el capitán.(Ver anexo 2: Diagrama de flujo)

## **2.5. Etapa II: Diagnóstico de los Problemas de Organización del Trabajo**

Debido a que entidad objeto de estudio no se tiene ideado un plan para el estudio de la organización del trabajo, que concrete cómo eliminar las insuficiencias que atentan contra nivel de calidad del servicio; se realizan todas las etapas que aparecen en el procedimiento que se muestra en la **figura 3**.

### **2.5.1. Análisis del flujo de proceso**

Para realizar el análisis detallado del flujo de proceso se realiza un diagrama OTIDA como se muestra en el **anexo 3** en el cual se analiza el sistema de trabajo de 4 horas por turno (estas 4 horas son tomada debido a que son la cantidad de horas q los dependientes está en contacto con los clientes), un turno al día, 24 días al mes para un total de 96 horas al mes. La norma de servicio establecida en la resolución 38-2015 es de 25 clientes por cada dependiente. Para determinar la carga de trabajo (Q) se recopiló las reservaciones realizadas durante 2 meses y se promedió dando un resultado de 27 reservaciones diarias para un total de 648 reservaciones por mes (Ver Anexo 4)

-Balance de carga y capacidad

$$C_{ri} = FTL * (1-k) * N_s$$

Donde:

$C_{ri}$  = capacidad real unitaria del servicio.

k: afectación en % por tiempo de mantenimiento y reparaciones y tiempo de requerimientos tecnológicos.

$FT_L$ : fondo de tiempo laborable para un mes

$N_s$ : norma de servicio

$$\Rightarrow FT_L = \text{días/mes} * \text{turnos/días} * \text{horas /turno}$$

$$FT_L = 24 \text{ días/mes} * 1 \text{ turno/día} * 4 \text{ horas /turno}$$

$$FT_L = 96 \text{ horas / mes}$$

$$\Rightarrow Cr_i = FT_L * (1-k) * N_s$$

$$Cr_i = 96 \text{ h/mes} * 6 \text{ clientes/h}$$

$$Cr_i = 576 \text{ cliente/mes}$$

$$Q = 648 \text{ cliente/mes}$$

$Cr_i < Q$ : la carga de trabajo de los dependientes es mayor que su capacidad unitaria por lo que no se atiende la cantidad de clientes planificados

### 2.5.2. Análisis de productividad

Para analizar la productividad se utilizó el método del valor agregado bruto para estimar las ganancias del hotel, para esto se compara lo obtenido en el mes de marzo del año 2015 con el propio mes del año en curso. Para esto se tiene en cuenta la expresión utilizada por el departamento de recursos humano la cual es:

$$Pt = T. \text{ Ventas} / \text{trabajadores}$$

Quedando que el valor agregado bruto (Pt) para el año 2015 fue: \$1753763. Siendo para el año 2016 el valor agregado bruto de \$1653763. Observándose que el hotel tuvo una pérdida de \$100 000.

### 2.5.3. Ubicación y condiciones de los puestos de trabajo.



Concepto	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Promedio
TO	223	220	230	224.33
TPC	35	30	30	31.67
TS	0	0	0	0
TIRTO	40	45	35	40
TDNP	0	0	0	0
TTNR	0	0	0	0
TITO	0	0	0	0
TIDO	2	5	5	4
TIOC	0	0	0	0
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	300	300	300	300
Vpf	20	18	22	20

- ✓ Calculo de la cantidad de observaciones a realizar:

$$N = 560 * \left( \frac{R}{X} \right)^2 = 1 \text{ día(s)}$$

Es necesario la realización de una observación por lo que se toma las tres realizadas inicialmente.

- ✓ Calculo del Aprovechamiento de la jornada laboral.

$$A_{JL} = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 98.67 \%$$

La jornada laboral es aprovechada un 98,67 por ciento, la empresa tiene definido que un aprovechamiento de la jornada laboral mayor a un 90 por ciento es considerado bueno.

- ✓ Calculo de las pérdidas de tiempo por TINR y TTNR

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 1.33 \%$$

Solo se detectaron perdidas debido a las indisciplinas laborales las cuales se analizaran en el paso correspondiente del procedimiento aplicado.

- ✓ Incremento por la eliminación de las pérdidas de tiempo

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 1.78 \%$$

- ✓ Calculo de las normas de tiempo:

$$M_t = \frac{TO}{U} \left( 1 + \frac{\sum IC}{JL - \sum IC} \right) \left( \frac{\sum IV}{TO} \right) = 14.80 \text{ min/u}$$

La norma de tiempo de cada dependiente es de 14,80 minutos por cada cliente.

- ✓ Calculo de las normas de servicio:

$$N_s = \frac{JL}{M_t} = 20 \text{ u/JL}$$

La norma de servicio de cada dependiente es de 20 clientes por jornada laboral por lo que se puede corroborar que la norma establecida en la resolución 38/2015 de 25 clientes por dependiente no es la adecuada en este caso ya que según el análisis realizado anteriormente se demuestra que el dependiente en su jornada laboral solo puede brindar servicio a 20 clientes.

#### 2.5.5. Análisis de la satisfacción del cliente interno y externo.

Para el análisis de la satisfacción del cliente interno se utilizó los gap 6 y 7 referidos a evaluar la satisfacción del cliente interno mediante la comparación de sus expectativas y percepciones, está compuesto por un cuestionario que evalúa 27 variables, agrupadas en siete dimensiones (trabajo, condiciones laborales, salario, participación en la toma de decisiones, trato y relaciones, comunicación y liderazgo) y evaluar el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas

expectativas de sus subordinados también posee siete atributos y 27 variables respectivamente, del modelo SERVQUAL. Se les aplicó los cuestionarios a los 6 dependientes como muestra para el estudio, dando el resultado que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Resumen del gap 6 del modelo SERVQUAL modificado. Fuente: Elaboración propia

Atributos	Percepción	Expectativa	Diferencia
Trabajo	1,028205128	1,98769999	-0,959494862
Cond laborales	1,351538462	1,813076923	-0,461538461
Salario	1,694871795	1,576666667	0,118205128
Trato y relaciones	1,823076923	1,541025641	0,282051282
Toma decisiones	1,524615385	1,65456341	-0,129948025
Comunicación	1,764615385	1,543846154	0,220769231
Liderazgo	1,803076923	1,459230769	0,343846154
Media	1,57	1,65372994	-0,08372994

Se aplicó una encuesta de percepción y otra de expectativa. La puntuación obtenida de su diferencia es de -0,083, este valor no se aleja mucho de cero por lo que los dependientes se encuentran levemente insatisfechos, lo que indica que su expectativa es mayor que su percepción. Los atributos que más influyen en este resultado son:

- ✓ condiciones laborales
- ✓ toma de decisiones
- ✓ trabajo.

Como se puede ver después del trabajo, a criterio de los dependientes, las condiciones laborales es lo que más les afecta, provocado por el déficit de dependientes necesarios para el desempeño del trabajo. Por otro lado, en cuanto a la participación en la toma de decisiones se puede constatar que no se les motiva a dar sus criterios, por lo que no se sienten parte activa del hotel. A estos atributos afectados hay que prestarle atención ya que aparte de afectar la

seguridad y salud de los dependientes pueden traer consigo desmotivación, lo que repercute directamente a que el servicio prestado tenga un bajo nivel de calidad.

Por la importancia que representa, se analizó el conocimiento de los directivos sobre las necesidades del cliente interno. Se les aplicaron los cuestionarios a los directivos relacionados y con influencia sobre el proceso analizado. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 4.

Tabla4: Resumen del gap 7 del modelo SERVQUAL modificado.Fuente: Elaboración propia.

Atributos	Percepción	Expectativa	Diferencia
Trabajo	1,199	1,999	-0,8
Cond laborales	1,079	1,823	-0,744
Salario	1,721	1,557	0,164
Trato y relaciones	1,539	1,53	0,009
Toma decisiones	1,799	1,64	0,159
Comunicación	1,544	1,394	0,15
Liderazgo	1,829	1,489	0,34
Media	1,557	1,559	-0,002

Como se puede ver la diferencia de la percepción del directivo con respecto a las expectativas de los dependientes arroja un valor negativo de -0,002, lo que nos muestra una insatisfacción por parte de los últimos. Esta insatisfacción es provocada por los atributos condiciones laborales y trabajo, encontrándose afectados en todas las componentes encuestadas. Esto indica desconocimiento de los directivos sobre las expectativas del cliente interno en estas cuestiones y constituye el antecedente del gap 6.

#### 2.5.6. Determinación de los principales problemas y causas.

Para determinar los principales problemas que afectan la calidad de los servicios brindados a los clientes por los dependientes del restaurante especializado el

Oriental se utiliza las encuestas aplicadas por el grupo Gaviota S.A (las cuales no se muestran en los anexos por ser datos confidenciales) y los resultados obtenidos del análisis de los gap 6 y 7 del SERVQUAL, en la **figura 4** se identifica el problema fundamental a través del diagrama causa – efecto.

Coeficiente de concordancia de expertos.

Para esto se efectúa el cálculo correspondiente a través de la fórmula siguiente:

$$M = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} = \frac{0,02 * (1 - 0,02) * 3,8416}{0,1^2} = 7,52 \approx 8$$

K – Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido, los valores se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

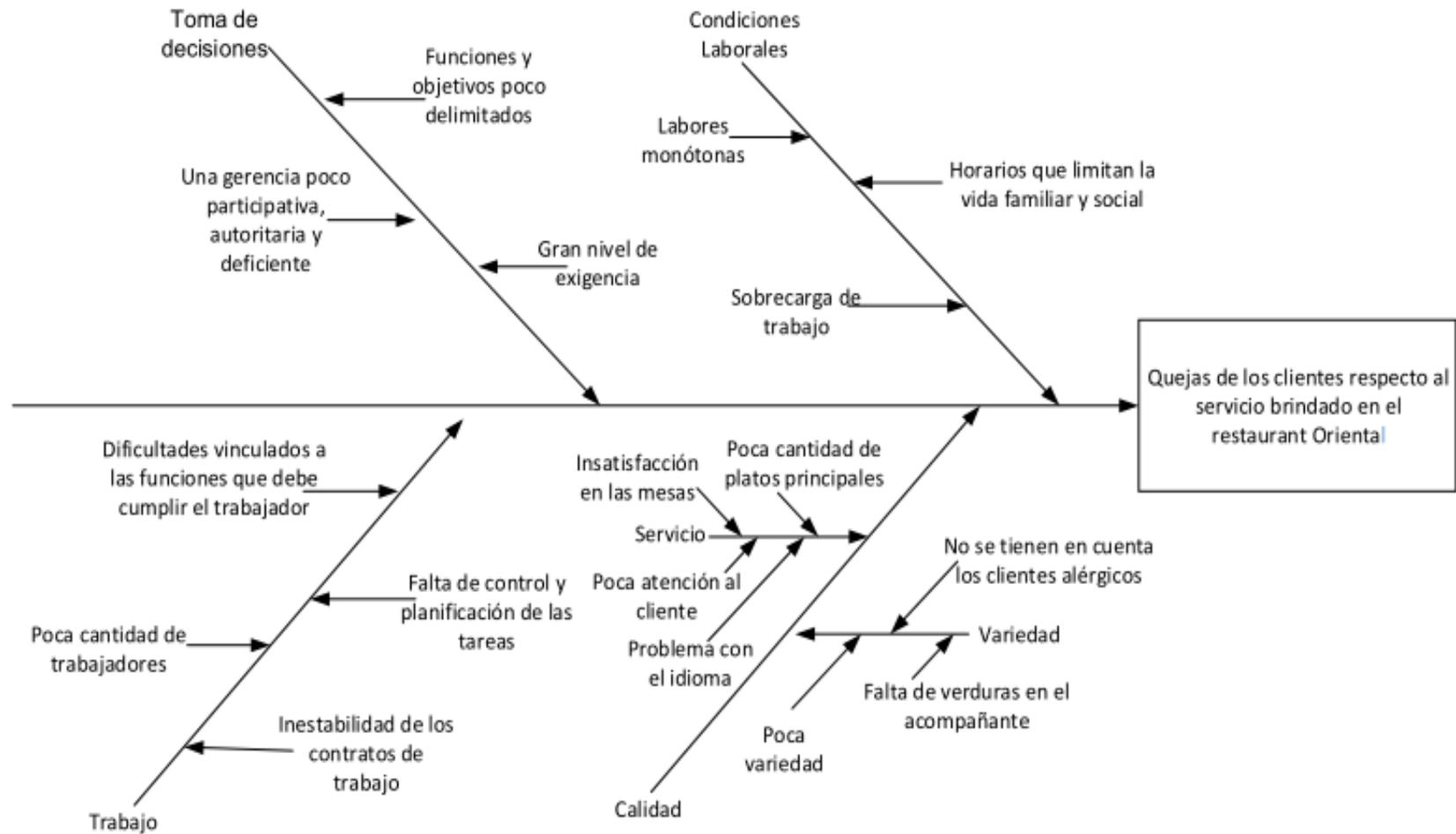
K = 3.8416 para  $\alpha = 0.05\%$  (Nivel de significación)

i – nivel de precisión deseado, varía de (0.005 – 0.1)

i = 0.1

P = 0.02 (proporción estimada de errores de los expertos)

Figura 4: Diagrama causa – efecto.



Para el equipo de trabajo se debe contar con ocho expertos. Tomando en consideración estos requisitos y las personas que tienen mayor coeficiente de competencia.

Empleando la prueba de hipótesis:

Ho: No existe concordancia en el juicio de los expertos

H1: Si existe concordancia en el juicio de los expertos

Como  $k > 7$  se utilizó el estadígrafo  $X^2$

$$X^2 = M * (K - 1) * W$$

RC:  $X^2$  calculado  $>$   $X^2$  tabulado

Para  $K = 15$ ,  $\alpha = 0.05$ ,  $X^2_{\alpha; K-1} = 23.685$

$$X^2 = 8 * (15 - 1) * 0.95 = 106.4$$

$106.4 > 23.685$  se rechaza Ho, el juicio de los expertos es consistente, hay concordancia en el juicio que emiten respecto al nivel de importancia de las propuestas de soluciones analizadas.

## 2.6. Etapa III: Búsqueda de solución a los problemas detectados.

Tabla 5. Plan de acciones.

Acciones	Participantes	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Realizar capacitación a todo el personal para una mayor calidad en el servicio que se le brinda al cliente.	Los dependientes	Director de RR.HH	Semestral
Aumentar la variedad de los platos que se ofertan siempre estando acorde con la especialidad	Personal de elaboración de alimentos	Director de A+B	Permanente
Rotar personal de otros restaurantes con horarios	Los	Director de	Mensual

diferentes por el objeto de estudio.	dependientes	RR.HH	
Aplicar el procedimiento seleccionado para realizar los análisis de los resultados de los estudios de trabajo, así como la forma de incrementar estos resultados.	Todos	Director de RR.HH	En Proceso
Llevar un control periódico y planificación de las tareas para así garantizar un adecuado aprovechamiento de la jornada laboral	Todos	Capitán de salón	Permanente
Elaborar un nuevo diseño de las funciones en el restaurant para así asegurar una adecuada calidad del trabajo	Todos	Especialista de RR.HH	En proceso
Realizar una valoración de la estructura con vista a que esta responda a la organización del servicio.	Consejo Dirección	Director de RR.HH	Semestral
Utilizar espacios abiertos para el intercambio entre directivos y trabajadores para así lograr la participación de los trabajadores en la toma de decisiones correspondientes a su trabajo.	Todos	Director de RR.HH	Trimestral

## 2.7. Análisis de factibilidad.

Según la Norma Cubana NC 3002:2007 del Sistema de Gestión de Capital Humano SGICH, la organización del trabajo es un proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al

diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo y al incremento del valor agregado.

Al respecto, Marx señala en el primer tomo de *El Capital*: "..... los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor, añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva..."<sup>2</sup>

De acuerdo con lo analizado en toda la bibliografía consultada, pudo ratificarse que la alta dirección le concede prioridad a la organización del trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la entidad, y el empleo racional de la fuerza de trabajo. Para ello, identifica los procesos que añaden valor o encarecen los costos, realizando estudios del trabajo. También con la investigación bibliográfica se confirmó que estudiar el proceso de trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de su importancia.

El desarrollo del trabajo conllevó a una mejora en el desempeño del dependiente del restaurante especializado "Oriental" conllevando esto a un **aporte social** ya que disminuye la carga de trabajo del mismo, favorece de forma teórica las condiciones ergonómicas, la capacidad de colaboración con otro/s miembro/s de trabajo favorecerá su labor, con compañeros de su misma categoría profesional y debe interactuar con estos para que el servicio prestado sea óptimo y la preocupación por el orden y la calidad se refleja, en la preocupación constante por que el estado de las habitaciones sea el adecuado, cumpliendo en todo momento con los criterios y estándares de calidad marcados por el establecimiento hotelero.

## **2.8. Conclusiones parciales.**

1. Generalizar en todos los restaurantes del hotel el sistema de organización de trabajo propuesto y validarlo.

2. Realizar periódicamente estudio de satisfacción del sistema aplicado, para lograr un mayor comprometimiento de los RRHH.
3. Continuar realizando estudio de organización del trabajo en otras áreas para lograr un mejor desempeño del hotel.
4. Extender el estudio a otros hoteles favoreciendo la implementación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, pues serviría para la mejora del desempeño económico y productivo de la misma.

*Conclusiones generales*

## **Conclusiones generales**

1. La consulta bibliográfica permitió analizar conceptos, objetivos y procedimientos afines a la organización del trabajo, brindando la información necesaria para establecer que metodología resulta más apropiada.
2. A partir del diagnóstico realizado, se evaluó la organización del trabajo existente en el restaurante Oriental, así como las variables que inciden en la obtención de mejores resultados de eficiencia y servicio al cliente, determinada a partir del resultado de los indicadores: balance de carga y capacidad, productividad, AJL y normación.
3. Por último el cumplimiento de los objetivos específicos ayudó a cumplir el objetivo general de la investigación, el cual es la realización del estudio de organización del trabajo permitiendo conocer el estado actual del proceso de restauración del hotel Meliá las Dunas, que contribuya al incremento de su eficiencia y eficacia, con el fin de proponer acciones que permitan optimizar los mismos. Es importante resaltar el proceso analizado, es un elemento fundamental a la hora de obtener la satisfacción de un cliente, ya que la misma forma parte esencial dentro del hotel demostrado a través de su impacto social.

*Recomendaciones*

## **Recomendaciones**

1. Extender el estudio a las demás restaurantes del hotel objeto de estudio práctico a fin de contribuir con la implementación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, pues serviría para la mejora del desempeño económico y productivo de la misma.
2. Realizar un estudio económico de las acciones propuestas e implementar un plan de capacitación para los dependientes, que incluya a la dirección del hotel, para la introducción del concepto y de las prácticas de organización del trabajo, demostrando la aplicabilidad y el efecto económico con el que se puede beneficiar el mismo.

# *Bibliografija*

## Bibliografía

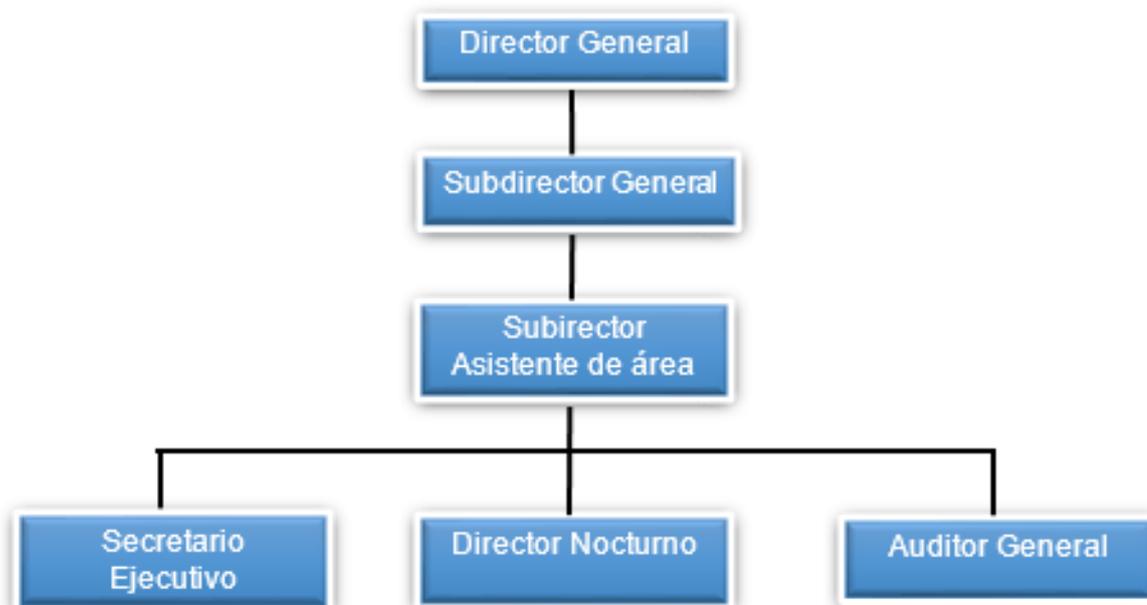
1. Marx, C., *El Capital*. 1867.
2. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los RRHH* 2006, CUJAE: Ciudad de La Habana.
3. Molina, *Historia de la organización del trabajo*. 2011.
4. Alhama Belamaric, R., *Organización del trabajo. Algo más que una tarea. ¿Qué hacer?* 2009.
5. MTSS, *Resolución No 26 "Reglamento de organización del trabajo"*. 2006.
6. PCC, *Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial* 1998.
7. Reyes, *Organización del trabajo*. 2010.
8. PCC, *Decreto ley No 281. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubana*. 2007.
9. NC:3000, *Norma Cubana 3000: Sistema de gestión integrada de capital humano-vocabulario*. 2007.
10. Marsán, *La organización del trabajo: Estudio de tiempos*. Vol. I y II. 1997, La Habana.
11. autores, C.d., *La organización del trabajo. Estudios de tiempos*. Felix Varela ed. Vol. I y II. 2011, La Habana.
12. González, L., *El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable*. CubaSiglo XXI, 2008.
13. OIT. *Organización del trabajo*. 2000 [cited 2016; Available from: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/diálogo/doc/index.htm>].
14. Gómez, A., *Orígenes e historia de la OIT* 2007.
15. Wikipedia, I.e.I., *Organización Internacional del Trabajo*. 2016.
16. *Revista Virtual Pro*. 2011 [cited 2016; Available from: <http://www.revistavirtualpro.com/revista/ingenieria-de-metodos/4#sthash.vhARzKnt.dpuf>].
17. Niebel, B., *Ingeniería Industrial. Métodos, Tiempo y Movimientos*. 1996.
18. Criollo, *Estudio de trabajo: Ingeniería de métodos*. 2002.
19. Schroeder R, *Organización del trabajo*. (1992)

20. Durán, A., *Ingeniería de métodos. Globalización: Técnicas para el manejo eficiente de recursos en organizaciones fabriles, de servicio y hospitalarias.* . 2007.
21. Maynard H.B, *Organizacion del trabajo.* 1992. **(parte1)**.
22. Orlov P, *Estudio de tiempo.* 1986
  
23. Borroto Pentón, Y., *Gestión de mantenimiento y productividad,* in *Maestría Gestión Industrial.* 2013.
24. *El gran debate,* in *Ocean Press.* 2003. p. 74.
25. Castro Ruz, F., in *Revolución.* 1964: La Habana.
26. Menéndez, A., *El turismo en Cuba.* 2010.
27. MINTUR, D.d., *Guía metodológica para los estudios del trabajo en las entidades subordinadas del MINTUR.* 2008.

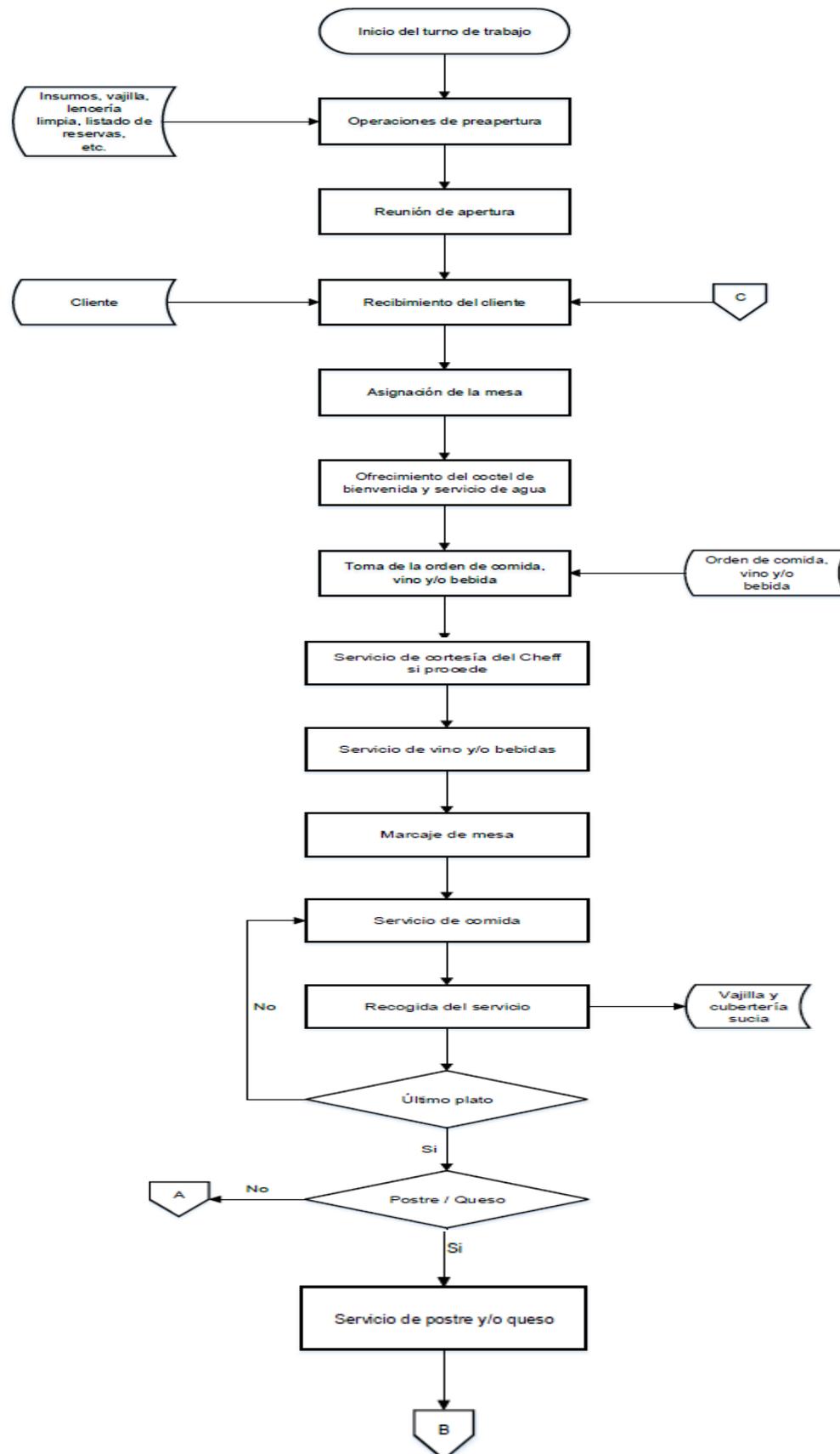
*News*

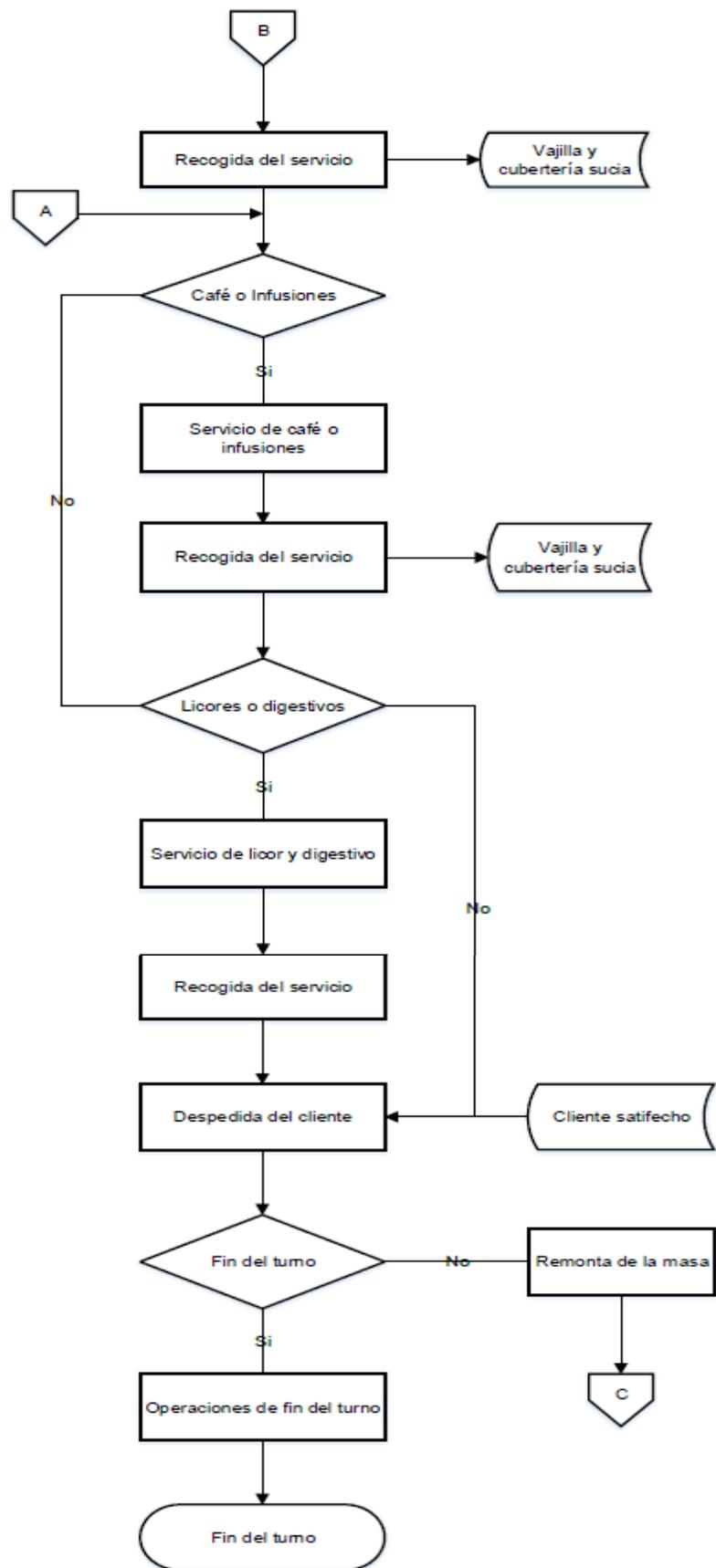
## Anexos

### Anexo 1. Organigrama del Meliá las Dunas



Anexo 2. Diagrama de flujo del proceso de restauración del especializado Oriental.





Anexo 3:.....

Anexo 4: Muestras de las reservaciones realizadas durante 2 meses.

Días del mes 1	Cantidad de reservaciones	Días del mes 2	Cantidad de reservaciones
1	29	1	29
2	26	2	22
3	26	3	23
4	26	4	23
5	23	5	28
6	27	6	22
7	29	7	23
8	27	8	24
9	30	9	29
10	22	10	25
11	30	11	28
12	23	12	24
13	22	13	28
14	28	14	22
15	23	15	30
16	22	16	26
17	22	17	23
18	25	18	25
19	24	19	24
20	27	20	25
21	27	21	28
22	25	22	23
23	30	23	24
24	24	24	26

Anexos 5: Fotografía realizada el día 1.

No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	mio
1	Se ponen el uniforme y se arreglan	TPC	6:40	10
2	Se toman tiempo de mas	TIDO	6:45	5
3	Reunión de preapertura	TPC	7:00	15
4	Espera por el cliente	TIRTO	7:04	4
5	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 1	TO	7:05	1
6	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 2	TO	7:06	1
7	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:10	4
8	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 1	TO	7:20	10
9	Sirve la cortesía del chef al mesa 1	TO	7:21:04	1.4
10	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa2	TO	7:31:04	10
11	Sirve la cortesía del chef al mesa2	TO	7:32:08	1.4
12	Despacho de la orden de la bebida mesa 1	TO	7:35:08	3
13	Despacho de la orden de la bebida mesa2	TO	7:38:08	3
14	Marcaje de la mesa 1	TO	7:39:08	1
15	Despacho de la orden de la comida mesa 1	TO	7:44:08	5
16	Marcaje de la mesa 2	TO	7:45:08	1
17	Despacho de la orden de la comida mesa2	TO	7:50:08	5
18	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:57:08	7
19	Recogida del servicio mesa 1	TO	7:02:08	5
20	Despacho de la orden del postre mesa 1	TO	8:04:10	2.2
21	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:09:10	5
22	Despacho de la orden del postre mesa 2	TO	8:11:12	2.2
23	Recogida del servicio del postre mesa 1	TO	8:12:20	1.8
24	Servicio de café o infusión mesa 1	TO	8:13:20	1

25	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:16:20	3
26	Recogida del servicio del postre mesa 2	TO	8:17:28	1.8
27	Servicio de café o infusión a la mesa 2	TO	8:18:28	1
28	Recogida del servicio mesa 1	TO	8:19:32	1.4
29	Servicio de licor y digestivos mesa 1	TO	8:20:32	1
30	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:21:36	1.4
31	Servicio de licor y digestivos mesa 2	TO	8:22:36	1
32	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:25:36	3
33	Despedida del cliente mesa 1	TO	8:30:36	5
34	Despedida del cliente mesa 2	TO	8:35:36	5
35	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 3	TO	8:36:36	1
36	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 4	TO	8:37:36	1
37	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:41:36	4
38	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 3	TO	8:51:36	10
39	Sirve la cortesía del chef al mesa 3	TO	8:52:40	1.4
40	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa4	TO	9:02:40	10
41	Sirve la cortesía del chef al mesa4	TO	9:03:44	1.4
42	Despacho de la orden de la bebida mesa3	TO	9:06:44	3
43	Marcaje de la mesa 3	TO	9:07:44	1
44	Despacho de la orden de la comida mesa 3	TO	9:12:44	5
45	Despacho de la orden de la bebida mesa4	TO	9:13:44	1
46	Marcaje de la mesa 4	TO	9:14:44	1
47	Despacho de la orden de la comida mesa4	TO	9:19:44	5
48	Remonta de la mesas 1	TO	9:26:44	7
49	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:31:44	5
50	Despacho de la orden del postre mesa 3	TO	9:33:46	2.2

51	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:38:46	5
52	Despacho de la orden del postre mesa 4	TO	9:40:48	2.2
53	Recogida del servicio del postre mesa 3	TO	9:41:56	1.8
54	Servicio de café o infusión mesa 3	TO	9:42:56	1
55	Remonta de la mesas 1	TO	9:49:56	7
56	Recogida del servicio del postre mesa 4	TO	9:50:04	1.8
57	Servicio de café o infusión a la mesa 4	TO	9:51:04	1
58	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:52:08	1.4
59	Servicio de licor y digestivos mesa 3	TO	9:53:08	1
60	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:56:08	3
61	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:57:12	1.4
62	Servicio de licor y digestivos mesa 4	TO	9:58:12	1
63	Despedida del cliente mesa 3	TO	9:03:12	5
64	Despedida del cliente mesa 4	TO	9:08:12	5
65	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa q primero se remonta	TO	9:09:12	1
66	Remonta de la mesa 2	TO	9:16:12	7
67	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:26:12	10
68	Sirve la cortesía del chef al mesa q primero se remonta	TO	9:27:16	1.4
69	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:32:16	5
70	Despacho de la orden de la bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:35:16	3
71	Marcaje de la mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:36:16	1
72	Despacho de la orden de la comida mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:41:16	5
73	Remonta de la mesa 3 y 4	TO	9:55:16	14
74	Despacho de la orden del postre mesa al mesa q	TO	9:57:18	2.2

	primero se remonta			
75	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:07:18	10
76	Recogida del servicio del postre al mesa q primero se remonta	TO	10:08:26	1.8
77	Servicio de café o infusión al mesa q primero se remonta	TO	10:09:26	1
78	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:14:26	5
79	Recogida del servicio al mesa q primero se remonta	TO	10:15:30	1.4
80	Servicio de licor y digestivos al mesa q primero se remonta	TO	10:16:30	1
81	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:15:30	5
82	Despedida del cliente al mesa q primero se remonta	TO	10:20:30	5
83	Actividades de cierre	TPC	11:00	10
	Resumen:	TO	223	
		TPC	35	
		TIRTO	43	
		TIDO	5	
		TOTAL	300	
Hora de comienzo: 6:00				
Volumen de trabajo (Vt): 20 clientes				

Anexos 6: Fotografía realizada el día 2

No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	mio
1	Se ponen el uniforme y se arreglan	TPC	6:40	10
2	Se toman tiempo de mas	TIDO	6:45	5
3	Reunión de preapertura	TPC	7:00	15
4	Espera por el cliente	TIRTO	7:04	4
5	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 1	TO	7:05	1
6	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 2	TO	7:06	1
7	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:10	4
8	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 1	TO	7:20	10
9	Sirve la cortesía del chef al mesa 1	TO	7:21:04	1.4
10	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa2	TO	7:31:04	10
11	Sirve la cortesía del chef al mesa2	TO	7:32:08	1.4
12	Despacho de la orden de la bebida mesa 1	TO	7:35:08	3
13	Despacho de la orden de la bebida mesa2	TO	7:38:08	3
14	Marcaje de la mesa 1	TO	7:39:08	1
15	Despacho de la orden de la comida mesa 1	TO	7:44:08	5
16	Marcaje de la mesa 2	TO	7:45:08	1
17	Despacho de la orden de la comida mesa2	TO	7:50:08	5
18	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:57:08	7
19	Recogida del servicio mesa 1	TO	7:02:08	5
20	Despacho de la orden del postre mesa 1	TO	8:04:10	2.2
21	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:09:10	5
22	Despacho de la orden del postre mesa 2	TO	8:11:12	2.2
23	Recogida del servicio del postre mesa 1	TO	8:12:20	1.8
24	Servicio de café o infusión mesa 1	TO	8:13:20	1

25	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:16:20	3
26	Recogida del servicio del postre mesa 2	TO	8:17:28	1.8
27	Servicio de café o infusión a la mesa 2	TO	8:18:28	1
28	Recogida del servicio mesa 1	TO	8:19:32	1.4
29	Servicio de licor y digestivos mesa 1	TO	8:20:32	1
30	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:21:36	1.4
31	Servicio de licor y digestivos mesa 2	TO	8:22:36	1
32	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:25:36	3
33	Despedida del cliente mesa 1	TO	8:30:36	5
34	Despedida del cliente mesa 2	TO	8:35:36	5
35	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 3	TO	8:36:36	1
36	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 4	TO	8:37:36	1
37	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:41:36	4
38	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 3	TO	8:51:36	10
39	Sirve la cortesía del chef al mesa 3	TO	8:52:40	1.4
40	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa4	TO	9:02:40	10
41	Sirve la cortesía del chef al mesa4	TO	9:03:44	1.4
42	Despacho de la orden de la bebida mesa3	TO	9:06:44	3
43	Marcaje de la mesa 3	TO	9:07:44	1
44	Despacho de la orden de la comida mesa 3	TO	9:12:44	5
45	Despacho de la orden de la bebida mesa4	TO	9:13:44	1
46	Marcaje de la mesa 4	TO	9:14:44	1
47	Despacho de la orden de la comida mesa4	TO	9:19:44	5
48	Remonta de la mesas 1	TO	9:26:44	7
49	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:31:44	5
50	Despacho de la orden del postre mesa 3	TO	9:33:46	2.2

51	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:38:46	5
52	Despacho de la orden del postre mesa 4	TO	9:40:48	2.2
53	Recogida del servicio del postre mesa 3	TO	9:41:56	1.8
54	Servicio de café o infusión mesa 3	TO	9:42:56	1
55	Remonta de la mesas 1	TO	9:49:56	7
56	Recogida del servicio del postre mesa 4	TO	9:50:04	1.8
57	Servicio de café o infusión a la mesa 4	TO	9:51:04	1
58	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:52:08	1.4
59	Servicio de licor y digestivos mesa 3	TO	9:53:08	1
60	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:56:08	3
61	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:57:12	1.4
62	Servicio de licor y digestivos mesa 4	TO	9:58:12	1
63	Despedida del cliente mesa 3	TO	9:03:12	5
64	Despedida del cliente mesa 4	TO	9:08:12	5
65	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa q primero se remonta	TO	9:09:12	1
66	Remonta de la mesa 2	TO	9:16:12	7
67	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:26:12	10
68	Sirve la cortesía del chef al mesa q primero se remonta	TO	9:27:16	1.4
69	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:32:16	5
70	Despacho de la orden de la bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:35:16	3
71	Marcaje de la mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:36:16	1
72	Despacho de la orden de la comida mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:41:16	5
73	Remonta de la mesa 3 y 4	TO	9:55:16	14
74	Despacho de la orden del postre mesa al mesa q	TO	9:57:18	2.2

	primero se remonta			
75	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:07:18	10
76	Recogida del servicio del postre al mesa q primero se remonta	TO	10:08:26	1.8
77	Servicio de café o infusión al mesa q primero se remonta	TO	10:09:26	1
78	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:14:26	5
79	Recogida del servicio al mesa q primero se remonta	TO	10:15:30	1.4
80	Servicio de licor y digestivos al mesa q primero se remonta	TO	10:16:30	1
81	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:15:30	5
82	Despedida del cliente al mesa q primero se remonta	TO	10:20:30	5
83	Actividades de cierre	TPC	11:00	10
	Resumen:	TO	220	
		TPC	30	
		TIRTO	45	
		TIDO	5	
		TOTAL	300	
Hora de comienzo: 6:00				
Volumen de trabajo (Vt): 18 clientes				

Anexos 7: Fotografía realizada el día 3

No	Descripción de las actividades	Simb	Hora term.	mio
1	Se ponen el uniforme y se arreglan	TPC	6:40	10
2	Se toman tiempo de mas	TIDO	6:45	5
3	Reunión de preapertura	TPC	7:00	15
4	Espera por el cliente	TIRTO	7:04	4
5	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 1	TO	7:05	1
6	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 2	TO	7:06	1
7	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:10	4
8	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 1	TO	7:20	10
9	Sirve la cortesía del chef al mesa 1	TO	7:21:04	1.4
10	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa2	TO	7:31:04	10
11	Sirve la cortesía del chef al mesa2	TO	7:32:08	1.4
12	Despacho de la orden de la bebida mesa 1	TO	7:35:08	3
13	Despacho de la orden de la bebida mesa2	TO	7:38:08	3
14	Marcaje de la mesa 1	TO	7:39:08	1
15	Despacho de la orden de la comida mesa 1	TO	7:44:08	5
16	Marcaje de la mesa 2	TO	7:45:08	1
17	Despacho de la orden de la comida mesa2	TO	7:50:08	5
18	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	7:57:08	7
19	Recogida del servicio mesa 1	TO	7:02:08	5
20	Despacho de la orden del postre mesa 1	TO	8:04:10	2.2
21	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:09:10	5
22	Despacho de la orden del postre mesa 2	TO	8:11:12	2.2
23	Recogida del servicio del postre mesa 1	TO	8:12:20	1.8
24	Servicio de café o infusión	TO	8:13:20	1

	mesa 1			
25	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:16:20	3
26	Recogida del servicio del postre mesa 2	TO	8:17:28	1.8
27	Servicio de café o infusión a la mesa 2	TO	8:18:28	1
28	Recogida del servicio mesa 1	TO	8:19:32	1.4
29	Servicio de licor y digestivos mesa 1	TO	8:20:32	1
30	Recogida del servicio mesa 2	TO	8:21:36	1.4
31	Servicio de licor y digestivos mesa 2	TO	8:22:36	1
32	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:25:36	3
33	Despedida del cliente mesa 1	TO	8:30:36	5
34	Despedida del cliente mesa 2	TO	8:35:36	5
35	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 3	TO	8:36:36	1
36	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa 4	TO	8:37:36	1
37	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	8:41:36	4
38	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa 3	TO	8:51:36	10
39	Sirve la cortesía del chef al mesa 3	TO	8:52:40	1.4
40	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa4	TO	9:02:40	10
41	Sirve la cortesía del chef al mesa4	TO	9:03:44	1.4
42	Despacho de la orden de la bebida mesa3	TO	9:06:44	3
43	Marcaje de la mesa 3	TO	9:07:44	1
44	Despacho de la orden de la comida mesa 3	TO	9:12:44	5
45	Despacho de la orden de la bebida mesa4	TO	9:13:44	1
46	Marcaje de la mesa 4	TO	9:14:44	1
47	Despacho de la orden de la comida mesa4	TO	9:19:44	5
48	Remonta de la mesas 1	TO	9:26:44	7
49	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:31:44	5
50	Despacho de la orden del	TO	9:33:46	2.2

	postre mesa 3			
51	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:38:46	5
52	Despacho de la orden del postre mesa 4	TO	9:40:48	2.2
53	Recogida del servicio del postre mesa 3	TO	9:41:56	1.8
54	Servicio de café o infusión mesa 3	TO	9:42:56	1
55	Remonta de la mesas 1	TO	9:49:56	7
56	Recogida del servicio del postre mesa 4	TO	9:50:04	1.8
57	Servicio de café o infusión a la mesa 4	TO	9:51:04	1
58	Recogida del servicio mesa 3	TO	9:52:08	1.4
59	Servicio de licor y digestivos mesa 3	TO	9:53:08	1
60	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:56:08	3
61	Recogida del servicio mesa 4	TO	9:57:12	1.4
62	Servicio de licor y digestivos mesa 4	TO	9:58:12	1
63	Despedida del cliente mesa 3	TO	9:03:12	5
64	Despedida del cliente mesa 4	TO	9:08:12	5
65	Ofrecimiento de coctel y agua al mesa q primero se remonta	TO	9:09:12	1
66	Remonta de la mesa 2	TO	9:16:12	7
67	Toma de la orden de la comida y/o bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:26:12	10
68	Sirve la cortesía del chef al mesa q primero se remonta	TO	9:27:16	1.4
69	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	9:32:16	5
70	Despacho de la orden de la bebida al mesa q primero se remonta	TO	9:35:16	3
71	Marcaje de la mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:36:16	1
72	Despacho de la orden de la comida mesa al mesa q primero se remonta	TO	9:41:16	5
73	Remonta de la mesa 3 y 4	TO	9:55:16	14
74	Despacho de la orden del	TO	9:57:18	2.2

	postre mesa al mesa q primero se remonta			
75	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:07:18	10
76	Recogida del servicio del postre al mesa q primero se remonta	TO	10:08:26	1.8
77	Servicio de café o infusión al mesa q primero se remonta	TO	10:09:26	1
78	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:14:26	5
79	Recogida del servicio al mesa q primero se remonta	TO	10:15:30	1.4
80	Servicio de licor y digestivos al mesa q primero se remonta	TO	10:16:30	1
81	Tiempo de espera por los clientes termines	TIRTO	10:15:30	5
82	Despedida del cliente al mesa q primero se remonta	TO	10:20:30	5
83	Actividades de cierre	TPC	11:00	10
	Resumen:	TO	230	
		TPC	30	
		TIRTO	35	
		TIDO	5	
		TOTAL	300	
Hora de comienzo: 6:00				
Volumen de trabajo (Vt): 22 clientes				