



*Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial*

*TÍTULO: Mejoras al Sistema de Gestión del Capital
Humano del Hotel Pasacaballos.*

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

AUTORA: Izzis Davis Llanes

TUTORES:

Damayse Pérez Fernández

Lisbet Montalvo Fuentes

Damisela Acea del Sol

Maidelis Curbelo Martínez

2014



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que la presente investigación fue realizada por la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

Msc. Damayse Pérez Fernández
Tutor

Lic. Lisbet Montalvo
Tutor

Pensamiento

Si quieres tener un año de prosperidad, cultiva arroz

Si quieres tener diez años de prosperidad, cultiva árboles

*Si quieres tener prosperidad para siempre, cultiva
HOMBRES.*

Proverbio Chino

*Mide lo que puedas medir y lo que no se pueda medir
hazlo medible.*

Galileo Galilei

Dedicatoria

A DIOS porque está presente en todo momento poniendo su mano solucionadora sobre los problemas que se presentan en mi vida.

A mis PADRES porque aunque no estuvieron presentes físicamente en este largo proceso, siempre me apoyaron y me dieron aliento desde la distancia.

A mi novio, padrastro, abuelas, hermanos, suegra, tíos, primas, amigas, porque siempre estuvieron cuando más necesitaba de su ayuda.

Agradecimientos

Agradezco primero que nada a mis tutoras porque constantemente me guiaron por el buen camino de este largo proceso y siempre tuvieron tiempo y respuestas para mis preguntas.

Agradezco a todos los profesores que, de una forma u otra, contribuyeron a mi formación, y a lograr el propósito de convertirme en lo que ahora soy.

Agradezco a todas las personas que pusieron al menos un granito de arena y a veces sin darse cuenta, para ayudar a que mi trayectoria por la universidad fuera la más placentera posible y no pasara inadvertida en mi vida.

RESUMEN

El presente trabajo titulado “**Mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano del hotel Pasacaballos**” tiene como objetivo proporcionar mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en el Hotel Pasacaballos. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se utiliza la tecnología de diagnóstico, herramienta recomendada por el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; así como otras técnicas (entrevistas, tormentas de ideas, trabajo con expertos, revisión de documentos, observación directa, técnicas de mapeo y de mejora de procesos) que permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento. Los resultados se procesan utilizando el paquete estadístico SPSS versión 19.0 y Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO. Como resultado de la tecnología se implementa un segundo procedimiento que garantiza la solución a los problemas detectados en el módulo con la menor evaluación y que permite formular un conjunto de propuestas de mejoras con un enfoque a procesos.

Palabras Claves:

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH), Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH), Tecnología de Diagnóstico, Gestión del Capital Humano, Organización del trabajo.

SUMMARY

Present entitled research "Improvement the Management System of the Human Capital at Pasacaballos Hotel" has as principal objective to give improvements to Management System of the Human Capital (GSHC) at Pasacaballos Hotel. To complete this mission, it used the technology of diagnostic, technical recommended by the Management Model Integrated of Human Capital, as well as another techniques (interviews , brain storms, work with experts , revision of documents , direct observation , techniques of mapping and improving of processes), to permit enriching and basing the activities of the procedure. For the processing of the information obtained using the statistical software package SPSS version 19.0. Also used software such as Microsoft VISIO and EXCEL for better visualization and analysis of result. As a result of technology, are implemented a second procedure, it guarantees the solution to the problems detected into module with minimal evaluation, and that permits formulating a whole proposals for improvements with a processes approach.

Key words

Management Model Integrated of Human Capital (MMIHC), Management System of the Human Capital (GSHC), Technology of Diagnostic, Management of the Human Capital, Labour Organization.

INDICE

RESUMEN.....	6
SUMMARY	7
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 Aproximaciones al concepto de Capital Humano	15
1.1.1 Gestión del Capital Humano.....	18
1.1.2 Retos actuales para la Gestión de los Recursos Humanos	20
1.2 Conceptos relacionados con el término de Procesos	21
1.2.1 Gestión por Procesos.....	24
1.3 Gestión de Capital Humano basada en Procesos	28
1.4 Competencias	31
1.4.1 Gestión por Competencias.....	33
1.5 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH)	34
1.6 Análisis de los procedimientos anteriores	40
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	40
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES EN EL SGCH DEL HOTEL PASACABALLOS	42
2.1 Caracterización general de la entidad	42
2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH.....	48
2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en el Hotel Pasacaballos	51
2.4. Descripción del procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos	60
Conclusiones parciales del capítulo II:	75
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL HOTEL PASACABALLOS.....	76

3.1 Aplicación de un procedimiento para la mejora la Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos.	76
3.1.1 Etapa I: Preparación del estudio de organización del trabajo (OT).	76
3.1.2 Etapa II: Realización del estudio de organización del trabajo (OT).	80
3.1.3 Etapa III: Implantación y control.	101
Conclusiones parciales del capítulo III.	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS	113

Introducción

INTRODUCCIÓN

Los nuevos cambios en la Gestión del Capital Humano dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de cualquier sistema de Gestión de Recursos Humanos y por ende de las entidades, son desafíos planteados a todas las organizaciones de la nación.

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Sánchez, 2001).

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano (GCH), que Cuesta (2005) define como : "...asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos (RH) y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría."

La optimización de la Gestión del Capital Humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que como el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

En Cuba se introduce el término capital humano que la NC 3000:2007 lo define como el "conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo".

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país.

La NC 3000: 2007 plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGiCH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de

las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) para el diseño e implementación de un SGICH, se basa en las competencias laborales.

Al analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la planeación estratégica del Hotel Islazul Pasacaballo se identifican entre éstas, la desmotivación de los trabajadores y la baja eficiencia de la planta hotelera, también se estudian los objetivos estratégicos y específicamente en uno de ellos se sostiene la necesidad de fortalecer y perfeccionar la Gestión de Capital Humano (GCH). De igual forma se presentan irregularidades en el módulo Organización del Trabajo, el mismo carece de estudios de Aprovechamiento de la Jornada Laboral y de Normación del Trabajo, además consta el incumplimiento de resoluciones e instrucciones emitidos por el Ministerio del Trabajo y del Turismo respecto a este tema, por lo que se presume con antelación que es el módulo con mayores deficiencias y por consiguiente, con la menor evaluación, no sucediendo así con el resto, en los cuales se ha trabajado con más énfasis, todo lo antes expuesto constituye la **SITUACIÓN PROBLÉMICA**.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo proporcionar mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en el Hotel Pasacaballos?

OBJETIVO GENERAL: Implementar un procedimiento para desarrollar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) en el Hotel Pasacaballos de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) existente en el Hotel Pasacaballos.
2. Desarrollar estudios específicos en el módulo con menor evaluación, detectado a partir de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
3. Proponer acciones que tributen a la mejora de las debilidades identificadas con la Tecnología de Diagnóstico y en el módulo con menor evaluación.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: La presente investigación se justifica a partir de los beneficios que aporta la implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de GCH en el Hotel Pasacaballos, entre los que se encuentran la descripción y representación de actividades del proceso objeto de estudio, identificación de un conjunto de fortalezas y

debilidades y proponer las respectivas medidas para darles solución, poner a disposición un grupo de herramientas propias en la temática, siendo estas necesarias en este tipo de estudio, lo cual está legislado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y además posibilita dar los primeros pasos, necesarios para la certificación de la NC 3000:2007 en el hotel.

TAREAS DE INVESTIGACIÓN

1. Realización de una búsqueda bibliográfica utilizando los recursos informáticos disponibles.
2. Redacción del marco teórico delimitando criterios de autores y procedimientos que posibiliten realizar estudios pertinentes en relación a la GCH.
3. Desarrollo de acciones de capacitación con el consejo de dirección relativas a la aplicación de la tecnología de diagnóstico.
4. Aplicación de la lista de chequeo establecida en la tecnología de diagnóstico, así como encuestas que permitan determinar la situación actual en cuanto a fortalezas y debilidades del SGCH.
5. Evaluación de las premisas y los módulos propuestos en la tecnología de diagnóstico indicada en la NC 3000:2007.
6. Desarrollo de un estudio específico en el módulo con menor evaluación, derivado de la valoración indicada en la tecnología de diagnóstico.
7. Propuesta de acciones de mejoras que tributen al perfeccionamiento de la GCH del hotel Pasacaballos y al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3000:2007.

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Exploratoria.

Descriptiva.

RESULTADOS Y BENEFICIOS.

Valor Teórico: Reviste la importancia de los estudios referentes a Gestión del Capital Humano debido a que favorece el desarrollo de las personas en el ámbito organizacional al permitir una visión integradora de las actividades que se necesitan para gestionar éste de forma estratégica.

Valor Práctico: Radica en la utilización de herramientas del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano como la Tecnología de Diagnóstico lo que posibilita la determinación del módulo que presenta la mayor cantidad de deficiencias en el Hotel Pasacaballos dando lugar a un procedimiento que solucione las debilidades encontradas en el mismo, lo que mejorará paulatinamente el SGCH de la instalación, todo esto es posible debido a que las técnicas

propuestas en la investigación se caracterizan por su universalidad, lo que facilita el cumplimiento de los requisitos relacionados con la NC: 3000 (2007).

Valor económico y Social: Una correcta gestión del capital contribuye de forma notable a mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la entidad de múltiples formas:

La salud y la calidad de vida de los trabajadores mejoran, lo que se traduce en un mayor rendimiento y una mayor calidad en su trabajo.

Un entorno de trabajo adecuado y una atención a las personas, crean un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como su identificación con la entidad y sus objetivos. Invertir en prevención y formar a los trabajadores aumenta sus potencialidades, los prepara para el correcto desempeño de sus tareas y favorece su creatividad.

Una cultura preventiva en la entidad mejora la imagen de la misma, con el beneficio que esto conlleva en sus relaciones con proveedores, clientes y sociedades.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión de la literatura relacionada con los recursos de las organizaciones entre los que se encuentra el capital humano; además se proporciona un acercamiento al enfoque de gestión basado en procesos, la gestión de competencias y el Modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano propuesto en las Normas Cubanas 3000.

Capítulo II: Se implementa el procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano que incluye, a su vez, procedimientos de Gestión por procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano y de Gestión de Competencias propuesto por Covas Varela (2009), además se presentan las herramientas que se utilizan en su aplicación por ejemplo la tecnología de diagnóstico de la cual se obtendrá el módulo con menor evaluación y se describirá un procedimiento que solucione los problemas existentes en el mismo.

Capítulo III: Se implementa el procedimiento definido en el Capítulo II para darle solución a los problemas detectados en el módulo con menor evaluación, en el hotel Pasacaballos, a través del empleo de las técnicas de estudio del trabajo, haciendo uso de la medición del trabajo y de las técnicas y herramientas propias del estudio de métodos; obteniendo como resultado un plan de acción para los problemas detectados.

LINEAMIENTOS A LOS CUALES TRIBUTA LA INVESTIGACIÓN

Las propuestas realizadas permiten la implementación de 10 lineamientos presentes en 5 políticas:

- I. Modelo de Gestión Económica (L - 07).
- IV. Política inversionista (L - 117, 118, 123).
- V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente (L - 129, 133, 135).
- VIII Política Industrial y energética (L - 215, 242 y 251).

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realiza un estudio detallado sobre los temas relacionados con la Gestión del Capital Humano. Específicamente se tratan aspectos relativos a la Gestión Integrada del Capital Humano a partir de un enfoque por competencias y por proceso, tendencia actual trabajada en Cuba; para lo cual se realiza una búsqueda de la bibliografía referente a dichas temáticas.

En la **Figura 1.1** se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

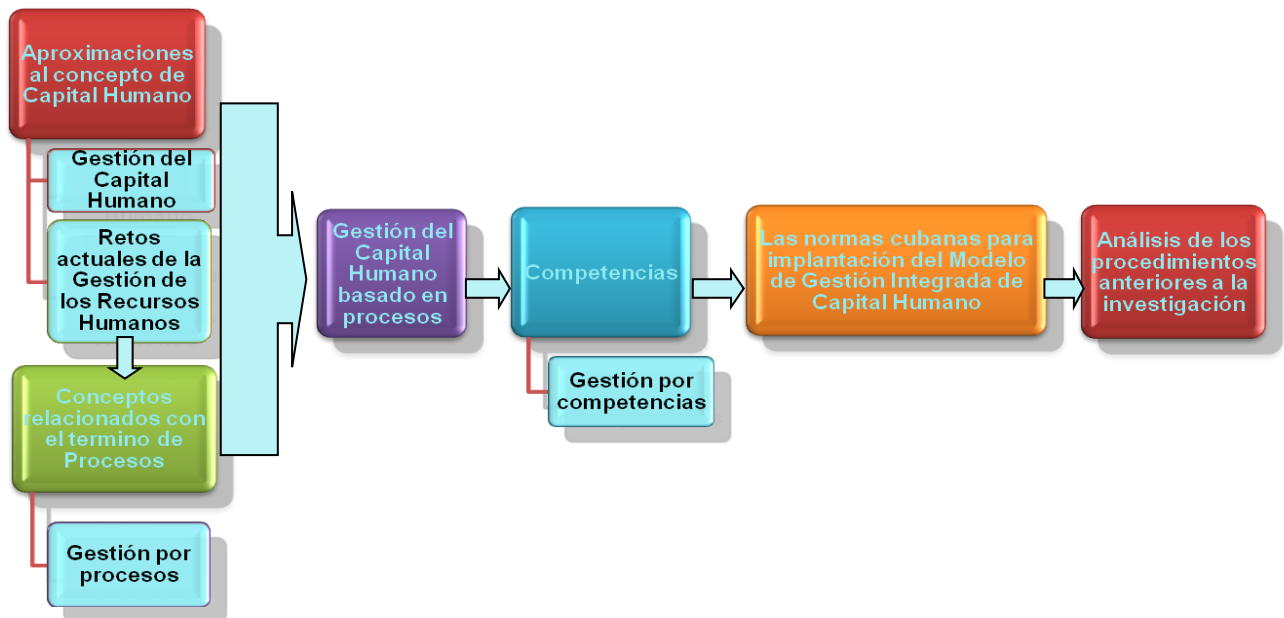


Figura 1.1 Hilo Conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Aproximaciones al concepto de Capital Humano

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Sánchez, 2001). En la última década ha ocurrido un cambio de filosofía con respecto a este tema donde se deja de asumir al personal como un costo para considerarlo un recurso, y más recientemente como capital. Asumiendo además una visión estratégica en todas sus actuaciones.

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen a la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento.

A continuación se presentan diferentes percepciones dadas por otros autores sobre Capital Humano:

- Se entiende por capital humano al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender (Euroforum, 1998).
- En Cuba se introduce el término capital humano que la NC 3000:2007 lo define como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes según el autor Ordóñez (2002). Este activo intangible es considerado como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente (Malgioglio ed. al., 2001).
- Según Salazar (2000) el capital humano es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- El capital humano no es más que el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros de una organización constituidos por conocimientos, aptitudes, habilidades, know-how, motivación, capacidad de liderazgo, capacidad de innovación, de adaptación y de creación de sinergias. Covas (2009)
- Hernández (2006) plantea que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.
- El concepto de capital humano debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la Organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el

impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la Organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).

- Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización (Hernández, 2006).

La autora de la presente tesis de grado escoge para el desarrollo de su investigación posterior el concepto emitido por Covas Varela Daily debido a que se considera que por ser uno de los criterios más actuales utilizados en la presente investigación se ajustará más al ámbito del que se trata en la misma puesto que resume de forma clara y precisa los conceptos expuestos por los demás autores consultados.

Hoy el ser humano es un factor fundamental en el proceso de generación de valor; para mantenerse y obtener beneficios en la economía actual, las empresas deben favorecer el aprendizaje y la creatividad de sus personas ya que el recurso humano puede ser capaz de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnología.

Luego de estas reflexiones, es necesario puntualizar algunas cuestiones acerca de lo que es necesario, y reflexionar para arribar a conceptos propios y a precisiones válidas para la sociedad.

Sintetizando los criterios anteriores se puede decir que el Capital Humano encierra la capacidad que tiene el personal de la organización para realizar diferentes funciones y que está condicionado por un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores.

La optimización del capital humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que como el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

¿Es válido equiparar la función directiva principal de RR.HH. con Capital Humano, simplificando ambos en los términos establecidos de conocimientos y capacidades, o la atención únicamente a la formación o capacitación, selección y estimulación?

No, no es válido. Se pierde la riqueza del individuo, y se pierden las potencialidades de todas las personas en el desarrollo de la Organización. La función de RR.HH. coadyuva a la gestión de conocimientos y la aplicación de éstos, pero también debe trabajar, coordinar y asesorar en que el desarrollo de las personas tenga realización en todas las esferas de la vida de la Organización (Alhama, 2006).

1.1.1 Gestión del Capital Humano

Antes de abordar profundamente en esta temática deviene una pregunta muy importante: ¿Se entiende en igualdad de condiciones la gestión de los recursos humanos y la gestión del capital humano?

Pues no; aunque la gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos están muy relacionados y tienen como punto convergente, el desarrollo de la parte intrínseca del individuo; conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación, no se desarrollan con un mismo enfoque, uno lo hace con más énfasis que el otro.

Davenport según Hernández (2006) conceptualiza los recursos humanos como “inversores de capital humano en lugar de activos”. La gestión del capital humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la gestión de recursos humanos dirige uno de sus subsistemas. Dentro de este subsistema, se ubica la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

A continuación se muestra una tabla resumen de las relaciones de estos dos procesos por medio de dos variables.

Tabla 1.1 Resumen de las relaciones existentes entre la GRH y la GCH. Fuente: Covas (2009).

	Gestión de los Recursos Humanos	Gestión del Capital
Enfoque del proceso	Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.	Desarrollo cognoscitivo del ser humano.
Procesos que intervienen	Planificación. Organización. Selección del personal. Formación.	Gestión del aprendizaje Gestión del talento

	Evaluación. Promoción y desarrollo. Retribución y estimulación Seguridad, salud, condiciones de trabajo Comunicación e información	
--	---	--

El desarrollo de los recursos humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo - inteligencia, conocimiento, talento, etc.-, es decir, en su capital humano.

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano (GCH), que Cuesta (2005) define como :”...asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos (RH) y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria.”

La GCH es la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización.

Para Chiavenato según Hernández (2006), las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías.

Hernández (2006) establece un vínculo entre el individuo y la organización, con independencia de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega. Para él, el lazo que los liga deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las dos partes prospere a costa de la otra.

Existen puntos en común entre Chiavenato y Davenport (Hernández, 2006), ambos consideran a los recursos humanos como inversores del capital humano, esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso, con mutuos intereses de éxitos y reciprocidad.

Entre tanto Hernández (2006), plantea que la gestión del capital humano se basa en tres ideas esenciales:

Capítulo I

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Son socios de la organización: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

El autor está en correspondencia con el enfoque dado por Chiavenato en cuanto a la GCH en el que las personas, bajo sus concepciones, invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones y en concordancia con algunas características que señalan estos autores, las personas no son meros recursos sino que constituyen un alto grado de relevancia dentro de la organización a tal punto que pueden competir no solo con la tecnología y el mercado sino que pueden impulsarlos a estos. Los intereses de las personas influyen en el éxito organizacional; por lo que hay que prestar importancia al estudio de las necesidades de los recursos humanos como capacitación, seguridad, remuneración y motivación.

1.1.2 Retos actuales para la Gestión de los Recursos Humanos

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Según Cuesta (2005) resumiendo las tendencias actuales de la GRH a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

La empresa de los años 90 y la que se prevé a finales del el siglo XXI es una empresa en movimiento, capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada, que se caracteriza por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que el capital humano es tan importante para la organización que no pueden separarse de la función directiva general sino que la Dirección del capital Humano es cosa de todos(Sánchez, 2001).

Para basar la organización, su filosofía e ideología, sus políticas y procedimientos, en Innovación y Tecnología, en generación de conocimientos y desarrollo del Capital Humano, hay que crear una organización de confianza, con valores y cultura de la confianza; esto implica cambios radicales en las relaciones sociolaborales, centrarse más en los valores del ser que en los valores del tener (Alhama, 2006).

1.2 Conceptos relacionados con el término de Procesos

Resulta vital para el estudio que se realiza en esta investigación tener conocimientos sobre un término que ahora está en boga en la gestión, se trata de “proceso”. Podríamos entrar en un análisis tan extenso como se quisiera; tomando en consideración los intereses de la presente investigación sólo se hace referencia y análisis de aquellas definiciones y teorías dadas por los autores más reconocidos en plantear éste enfoque. A continuación se exponen algunas definiciones:

Capítulo I

- Proceso se define según la ISO 9000:2000 como “toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida.”
- La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es una secuencia ordenada de actividades de transformación que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, que se entregan a quienes los solicitaron: los clientes.
- Un proceso se define, según Benavides (2003), como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.
- Según FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos) un proceso no es más que: un conjunto de actividades que recibe una o más “entradas”, genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno.
- Harrington (1993), plantea: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno es un proceso.
- Según Pons Murguía, (2006), un proceso no es más que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.

Todas estas opiniones giran en torno a que un proceso no es más que un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas entre sí que transforman uno o más insumos, le agregan valor y como resultado de esto, se le suministra un producto al cliente interno o externo. Los procesos pueden representarse, como aparece en la **Figura 1.2**.



Figura 1.2 Definición de proceso. Fuente: Villa y Pons (2006)

De manera general Pons Murguía, (2006) plantea que en todo proceso se identifican una serie de elementos, los cuales se muestran en el **Anexo 1**.

Existen tres tipos de procesos que se definen según Villa, E. y Pons, R. (2006) de la forma siguiente:

- Procesos estratégicos: Son aquellos que están en relación muy directa con la misión y la visión de la empresa, proporcionan directrices a todos los demás procesos, y son desarrollados por personas de alto nivel en la organización. (Por ejemplo: planificación estratégica, evaluación de indicadores).
- Procesos fundamentales: Son procesos que atraviesan muchas funciones, tienen impacto en el cliente final creando valor para este, están relacionados con los objetivos del centro y desarrollan sus capacidades. (Por ejemplo: proceso técnico de los documentos)
- Procesos de soporte: Dan apoyo a los procesos fundamentales, normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos. (Por ejemplo: formación de personal, mantenimiento).

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, dicha norma ofrece dos posibles tipos de agrupaciones, coincidiendo en una con la clasificación dada anteriormente por Raso, (2000) y la otra plantea que la tipología de procesos puede ser de toda índole, es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición.

Dentro de ambas agrupaciones, periódicamente se establecen los denominados Procesos Críticos que son los que suponen un alto riesgo técnico o tecnológico, o los que pueden presentar de forma continua o esporádica, situaciones o riesgos de operar “fuera de control” o presentar resultados que no cumplen con los requerimientos del cliente. Varían en el tiempo y requieren un seguimiento exhaustivo.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de:

- ¿Qué salidas produce cada proceso?
- ¿Hacia quién van dirigidas las salidas?
- ¿Qué entradas necesita el proceso?
- ¿De dónde vienen estas entradas?
- ¿Qué recursos consume el proceso?
- ¿De dónde proceden estos recursos?

1.2.1 Gestión por Procesos

Seguidamente se presentan definiciones de gestión por procesos y términos relacionados con esta filosofía de gestión.

La Gestión de o por proceso es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, lo cual adquiere una connotación nueva, la que supone la estructura de la empresa como un sistema integral de procesos que son la base para los cambios estratégicos en la organización.

La Gestión por Procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1988; Singh; Villa González & Pons Murguía, 2006).

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización (Benavides, 2003).

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados (Benavides, 2003).

Existen algunos conceptos básicos relacionados con la Gestión por procesos que son necesarios tener en cuenta (Glosario de términos escogidos de la OIT, 1993):

- Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están

basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (NC 3000: 2007)
- Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (NC 3000: 2007)

La Gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

ISO 9001:2000 especifica un número de requerimientos para el control de una organización por procesos. Estos requisitos son aplicables a cualquier tipo, tamaño de organización y son reunidos típicamente para definir y vincular estos procesos necesarios para la gestión y los integra dentro del sistema.

El principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio o producto.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a estos les resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.
- Incrementar eficacia.

Capítulo I

La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La Gestión por Procesos posibilita:

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos.
- Aporta una identificación, documentación, definición de objetivos y responsables de los procesos.
- Permite eliminación de actividades sin valor añadido, reducción de tiempos y de burocracia.

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos (Beltrán Sanz, 2003):

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Identificación y descripción del proceso.

Una herramienta indispensable en la reingeniería de procesos es la traza de mapas de procesos, llamado de manera más común mapeo de procesos, o simplemente mapeo. La realineación competitiva mediante la identificación y explotación de los puntos de innovación radical se logra rediseñando los procesos principales. Esto, a su vez, requiere una amplia comprensión de las actividades que constituyen los procesos principales y estos los apoyan, en función de su propósito, puntos de disparo, entradas y salidas e influencias limitantes. Esta comprensión se puede lograr mejor con el "mapeo", "modelación" y luego la medición de los procesos mediante el uso de varias técnicas que se han desarrollado y refinado con los años.

La utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor "carga literaria": la ficha de proceso, la cual se puede considerar como un soporte de información que pretende

Capítulo I

recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, pero, al menos, debe ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

En el **Anexo 2** se puede observar un ejemplo de cómo se puede llegar a estructurar la información relevante para la gestión de un proceso a través de una ficha de proceso.

El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.

Luego de estar estructurada la organización a través de sus procesos se pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los mismos con el fin de conocer los resultados que se obtienen y si estos se corresponden con los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en proceso si, aún disponiendo de un buen mapa de proceso y diagramas y fichas de procesos coherentes, el sistema no se preocupa por conocer sus resultados.

Por tanto el seguimiento y la medición constituyen la base para saber qué se obtiene, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se puede determinar la capacidad, eficacia, eficiencia y adaptabilidad de los mismos.

En función de los valores que adopte un indicador y de su evolución a lo largo del tiempo, la organización puede estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

De lo anteriormente expuesto se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores, así como la información obtenida de estos permita el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del mismo que sirva para evaluar los procesos y ejercer el control sobre estos.

La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados
- Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, las organizaciones deben establecer las acciones correctivas, para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

Puede ocurrir que, aún cuando un proceso alcanza los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act), que se muestra en la **Figura 1.3**.

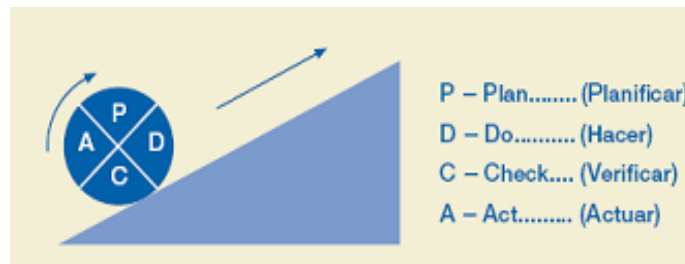


Figura 1.3 Ciclo de mejora continua de Deming. Fuente: Beltrán Sanz (2003).

Según la familia ISO 9000 del 2000 el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. Para poder aplicar las etapas del ciclo propuesto, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad.

Para gestionar por proceso se necesita primeramente saber qué procesos son los que se van a estudiar y es precisamente el proceso de Gestión de Capital Humano el que se desarrolla en esta investigación; para ello se debe conocer sobre esta temática.

1.3 Gestión de Capital Humano basada en Procesos

En nuestros días se pretende aplicar el enfoque de procesos a la gestión de capital humano lo que brinda cambios al garantizar determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores. La gestión de recursos humanos puede ser uno de los procesos que conforma el macro proceso de cualquier empresa.

Cuando no está implantada la gestión por procesos en el Área de Recursos Humanos su objetivo puede cumplirse pero aparentemente pues el enfoque funcional de gestión no es capaz de reaccionar a tiempo ante cambios en las necesidades y expectativas de los clientes. ¿Quién puede asegurar que se están desarrollando en los trabajadores las competencias adecuadas que se requieren para lograr un **producto** o **servicio** capaz de satisfacer a los clientes? ¿Quién certifica que la empresa es capaz de determinar las necesidades del cliente interno si no son vistos como tal, si no forman parte del proceso?

Capítulo I

La inclusión de los procesos de recursos humanos dentro de la gestión por procesos es necesaria en los momentos en que la diferenciación entre las empresas ya no se realiza por la **tecnología** sino por el **hombre**, sus competencias y el **desarrollo** del capital humano.

El conjunto de procesos que configuran la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar, según la NC 3001:2007, en ocho grandes grupos:

- Selección e integración.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación.
- Autocontrol.
- Estimulación moral y material.
- Organización del trabajo.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Cuesta (2002) refiere que los resultados obtenidos y publicados en Fortune (A.L. Portuondo y A. Rodríguez, 1992) donde se concluye: una organización no se convierte en un sistema de trabajo de alto desempeño y alta participación solo con buscar el esfuerzo mayor en la gente, por tener un dirigente inspirado o por establecer equipos de trabajo; las transformaciones necesarias vienen principalmente como resultados de cambios estructurales en la forma en que están organizados los empleados, implicando cambios de actitud.

Precisamente los cambios estructurales necesarios planteados en Fortune son los mismos que demanda la nueva tecnología en el enfoque de procesos, en este caso fundamentados en todas aquellas estructuras resultantes de la actividad de recursos humanos.

Orientar y precisar la gestión de capital humano en base a sus procesos claves y/o relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, es determinante, estos constituyen la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos.

Fundamentado en lo anterior, autores como los que a continuación se analizan plantean claramente el enfoque de procesos, identificando éstos según diferentes criterios.

Una perspectiva interesante de este enfoque y análisis de los procesos de RH se puede encontrar en la propuesta de Martínez C. Y Herrera C. (2002). Estos autores proponen “La planificación de la efectividad organizacional”, como herramienta que permite a la dirección

Capítulo I

alinear la capacidad organizacional con los objetivos de la empresa. De esta forma se declaran los siguientes procesos y son agrupados en tres categorías:

I. Alineación de la Organización.

- Diseño y desarrollo de la organización.
- Planificación estratégica de recursos humanos.

II. Desarrollo de capacidades.

- Plan de desarrollo individual.
- Plan de sucesión.
- Desarrollo del empleado.

III. Administración del desempeño.

- Facilitar el alto desempeño.
- Evaluación del desempeño.
- Compartir el éxito.

Humberto Cantú (2001) en su libro “Una Cultura de Calidad” identifica, como los dos procesos básicos en la GRH dentro del enfoque de calidad, los procesos de:

- Cultura de calidad
- Comportamiento Humano

Según FUNDIPE los procesos y prácticas de gestión de personas que afectan de forma más directa los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

- Planificación de RR. HH: Planificación de la plantilla, Reclutamiento y selección, Desarrollo de carreras, Planificación de la sucesión.
- Formación y desarrollo: Análisis de competencias requeridas en el futuro, Análisis de competencias actuales de la plantilla, Identificación de diferencias (gaps de competencias), Programas de formación y desarrollo, Evaluación para el desarrollo, profesional, Evaluación de resultados, evaluación de potencial.
- Compensaciones y beneficios: Política salarial, Retribución fija y variable, Beneficios empresariales, Programas de reconocimiento, Programas de atracción, retención y desvinculación.
- Comunicación: Programas y acciones de comunicación, Sistemas de información.

Un análisis de los anteriores planteamientos y enfoques de la gestión por procesos en la GCH, según los criterios de la autora de esta investigación, se muestra que los procesos de

planeación estratégica, formación y desarrollo así como los relacionados a reconocimiento, compensaciones y retribuciones constituyen los más significativos desde la perspectiva de la organización y de los empleados; y que los procesos de GCH que se estudian, acorde a los objetivos de esta investigación son los que contiene la NC 3001:2007.

1.4 Competencias

En el período actual ya no basta con la información y el conocimiento técnico pues nada se asegura con lo que se conoce o con lo que se domina sino que se incorporan ingredientes asociados con las capacidades, habilidades, actitudes y valores que aseguren aplicaciones adecuadas y orientadas; aflorando así, según el criterio de diversos autores, el concepto de competencia (Dao, 2000).

Según la NC 3000:2007 las competencias laborales son un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. La organización debe utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Según la Resolución Ministerial 21/99 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS) en el caso de nuestro país, Cuba, define competencias como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrado y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Las competencias son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos afectivos, cognitivos, motores y de experiencia; se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí el trabajo social en la empresa (Delgado, 2000).

Las competencias representan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 2008).

Capítulo I

A las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia, como el factor por excelencia de la Gestión Integrada de Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes, según NC 3001:2007:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional (NC 3001:2007).

Competencias de procesos: Son aquellas competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos (NC 3001:2007).

Competencias individuales o de cargo: Son motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc.; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales (NC 3001:2007).

La gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

En este trabajo de diploma la autora define las competencias laborales, teniendo en cuenta los criterios expresados anteriormente por los diferentes autores mencionados, como **“un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores coordinados e integrados que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral”**.

1.4.1 Gestión por Competencias

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales (Gallego, 2001).

La NC 3000:2007 expone que la gestión por competencias es la actividad coordinada para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Según Tejero (2005) consiste en la identificación de las competencias de una empresa y su asignación a cada puesto. Se utiliza con éxito para el diseño de planes de formación, valoración económica de puestos de trabajo, selección de personal y evaluación del desempeño.

La gestión por competencias, según lo planteado por Delgado (2000) puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base al aporte del valor agregado.

La gestión por competencia es, a criterio del autor de este trabajo, una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno y los cambios que en la gestión de los recursos humanos se vienen aplicando a partir de la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión del talento humano, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. La gestión por competencias es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y tanto los conceptos dados por la norma cubana, la definición expuesta por el Cuadro de Mando, como lo expuesto por Boyatzis (1982) la gestión por competencias implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Según lo expuesto en Quiñones (2008) un enfoque de gestión por competencias:

- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos.
- Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

Las competencias laborales desarrolladas en los tres niveles: organizacionales, de procesos y de cargos constituyen la característica esencial del desarrollo de un Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; las particularidades de este modelo y sus requisitos esenciales constituyen el objetivo fundamental de este estudio.

1.5 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH)

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país.

La NC 3000: 2007 plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, pero...

¿En qué consiste este sistema?

Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Cartaya, 2006).

La NC 3002:2007 expresa que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales.

La empresa, toma como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del MGICH, para poder diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias. Estas Normas son las siguientes:

I. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.

II. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.

III. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la implantación.

Para la implantación de un SGICH las organizaciones deben cumplir requisitos generales que se encuentran especificados en la Norma NC 3001:2007 y estos, en general, son:

- La adopción de un SGICH deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.
- La organización tendrá definida y consensuada con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.
- Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el SGICH por lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

A continuación se explica con más detalle en qué consiste el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como los requisitos que debe cumplir para su implantación en la empresa cubana.

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano es un ciclo que se inicia con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Ver **Figura 1.4**)

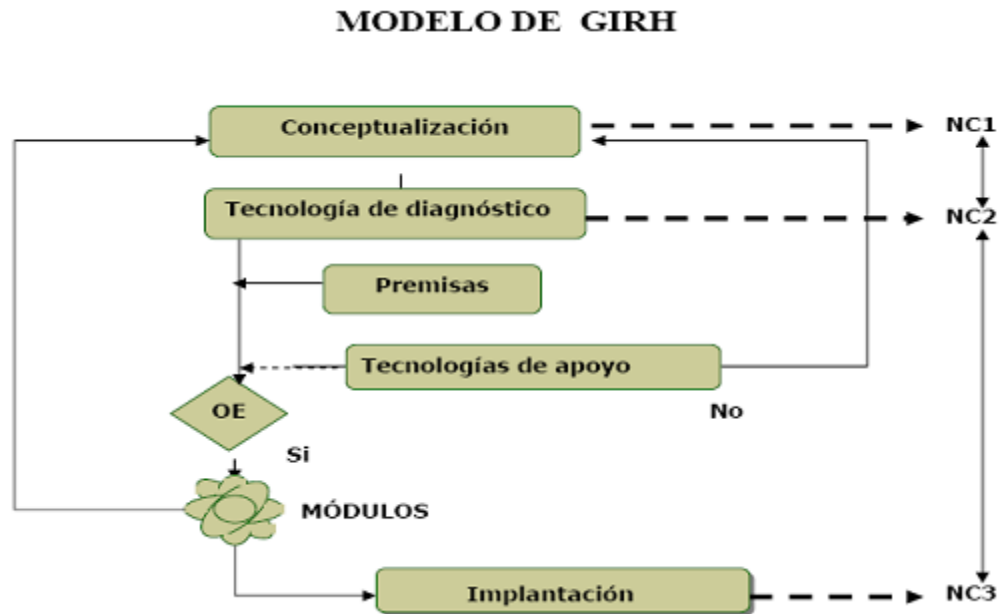


Figura 1.4: Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: NC 3002:2007.

Tiene enfoque de procesos y permite a la empresa cubana conocer el nivel de orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico posibilitando conocer el nivel de integración externa de la organización; y la evaluación de los módulos que brinda a la empresa el conocimiento del nivel de integración interna de la misma. El grado de integración interna y externa de la organización da a conocer el nivel de integración estratégica.

A continuación se describen cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, propuesto por la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

La **conceptualización** del modelo está dirigida a comprender por todos y cada uno de los trabajadores de la empresa los lineamientos y principios del SGICH referidos en la NC 3000:2007, así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.

La **tecnología de diagnóstico** se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia,

la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico son: establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad; señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identifica el modelo de referencia de plena integración estratégica; mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial; muestra los procesos de la gestión de recursos humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica; el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica y determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Para la implementación del SGICH se deben garantizar las **premisas** siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Para que la aplicación de la tecnología de diagnóstico de cómo resultado una empresa con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH debe de cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente.

El MGICH está integrado por un conjunto de **módulos** que se complementan y nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la gestión por competencias en las organizaciones y empresas cubanas.

Los módulos del MGICH se representan en el siguiente esquema.

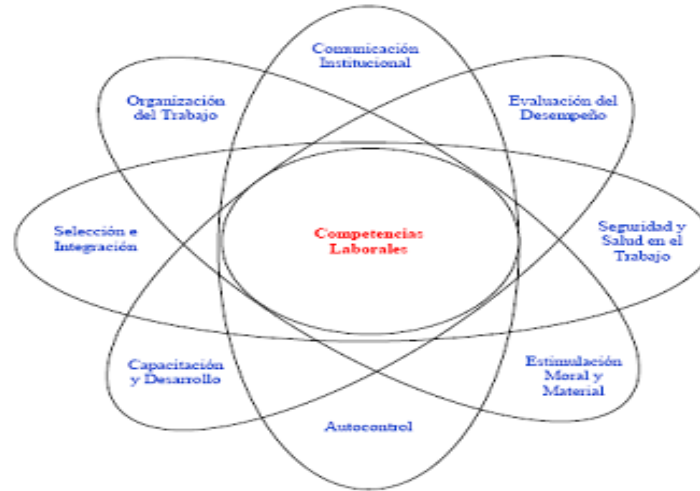


Figura 1.5: Módulos del Modelo de GIRH. Fuente: NC 3002:2007

La organización, después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, continúa el proceso, con la instrumentación de los módulos y, según la NC 3002:2007, se debe realizar con el enfoque siguiente:

Competencias laborales: La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

Organización del trabajo: Mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad, salud para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

Selección e integración de los recursos humanos: La alta dirección establece la política de selección e integración, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

Capacitación y desarrollo: A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya

Capítulo I

expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Estimulación material y moral: La estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social.

Seguridad y salud en el trabajo: La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Comunicación institucional: La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

Autocontrol: Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGICH este integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen.

Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

El trabajo de **implantación** del modelo comienza cuando todos los requisitos, antes mencionados, en la organización se cumplan.

El MGICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.
- La organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH

1.6 Análisis de los procedimientos anteriores

Es realizada una búsqueda de investigaciones que anteceden a la presente tesis de grado, con el objetivo de identificar y comparar los procedimientos utilizados para desarrollar la tecnología de diagnostico establecida en la NC 3000:2007. Se realiza la búsqueda teniendo en cuenta las investigaciones desarrolladas desde el curso 2007-2008 hasta la fecha actual. De este análisis se identifica solamente la desarrollada por Covas (2009). Esta presenta una metodología estructurada en 3 procedimientos a saber: procedimiento desarrollo de la tecnología de diagnostico, procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en los módulos del SGICH, procedimiento para el desarrollo de la gestión por competencias también en los módulos del SGICH. A su vez, son delimitadas las herramientas aplicables al área de capital humano, así como los criterios para lograr una evaluación exhaustiva de SGCH actual en dependencia de la organización estudiada. Se destaca por su generalidad al ser aplicado en empresas de sectores diversos: Petrolero, alimenticio y educacional. Razones suficientes para justificar su implementación en la presente investigación.

Conclusiones parciales del Capítulo I.

- 1- La Gestión del Capital Humano debe ser potenciada en las organizaciones porque es la persona el motor impulsor capaz de generar ventajas competitivas en todas las esferas.
- 2- La Gestión por Procesos es una de las estrategias a seguir en el desarrollo del MGICH debido a que favorece el desarrollo de las personas en el ámbito organizacional al permitir una visión integradora de las actividades que se necesitan para gestionar estratégicamente el capital humano.

3- El MGICH propuesto para las empresas cubanas deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias y desarrolle su propio modelo teniendo como estándar el establecido por las normativas cubanas actuales.

4- Es identificada una investigación que a partir del desarrollo de diversos procedimientos centrados en el desarrollo de la tecnología de diagnóstico, el enfoque a procesos y la gestión por competencias, permite desplegar acciones que posibilitan la implementación del MGICH, el cual será objeto de implementación en el trabajo posterior a ser desarrollado en esta tesis de grado.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES EN EL SGCH DEL HOTEL PASACABALLOS

En el presente Capítulo se expone un resumen del procedimiento para la implantación del MGICH diseñado por Covas Varela (2009) y la posterior implementación en el Hotel Pasacaballos. Se hará énfasis en las primeras 3 etapas de este procedimiento que incluyen la aplicación de la Tecnología de diagnóstico y la evaluación de premisas y módulos de los cuales se escogerá el de menor evaluación para su posterior estudio en el Capítulo 3 usando un segundo procedimiento también descrito en el presente Capítulo. Además se proponen acciones correctivas que tributen a la solución de las debilidades detectadas en la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico.

2.1 Caracterización general de la entidad

El Hotel Pasacaballo inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el 18 de Julio de 1976. Perteneciente al Grupo Hotelero Islazul, recibe cada año turistas de rango nacional e internacional, brindándoles un acogedor servicio de hospedaje. El emblemático Hotel Pasacaballos, custodia junto a la Fortaleza Nuestra Señora de Los Ángeles la estrecha entrada de la Bahía Cienfueguera, a 22 Km del centro histórico, con 188 habitaciones climatizadas, con servicio de agua caliente y fría, TV por cable, minibar, teléfono, destinadas al turismo nacional e internacional. El Hotel cuenta además con Piscina, Ranchón y un Bar Cafetería, así como un espectáculo de animación que hace agradable la estancia en el lugar. Su atractivo fundamental es la bahía y el entorno pues está rodeado de una naturaleza extraordinaria.

El nombre de pasacaballos es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la Bahía de jagua para tomar la ruta hacia la rica Villa de la Santísima de Trinidad.

En sus años de servicio el Hotel ha sido visitado por numerosas personalidades del Mundo artístico, científico, deportivo, cultural, sin desmerecer hombres de amplios bregar por las esferas de la vida política nacional e internacional.

Desde que el cliente arriba al hotel desea disfrutar de excelentes servicios de alojamiento y alimentación. Para la satisfacción de sus clientes, la instalación cuenta con un módulo habitacional compuesto por 188 habitaciones con capacidad para 392 clientes, acondicionadas por el equipo de Ama de Llaves que se encarga de proveer de un ambiente satisfactorio al turista.

La instalación posee además las siguientes áreas para el pleno disfrute del turista:

- Recepción
- Bares
- Piscina
- Restaurante
- Recreación
- Limpieza
- Cocina

Los servicios en la instalación se distribuyen:

- Gastronomía
- Recreación
- Otros Servicios
- Restaurante internacional
El Paisaje.
- Piscina
- Tienda
- Restaurante
especializado El
Ranchón.
- Salvavidas
- Servicios Médicos
- Cafetería Las
Golondrinas.
- Sala de Fiestas
- Snack Bar
- Bar Lobby

Como parte del desarrollo integral y sistémico de nuestra Organización, la Empresa Islazul Cienfuegos inició en el 2001 sus trabajos para el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, logrando certificar su Contabilidad en el 2003, fue aprobado su Diagnóstico Empresarial el 18 de Abril del 2005 y pasa a ser la Empresa Islazul Cienfuegos, al aprobarse su Expediente, el 26 de Diciembre del 2006, encontrándose actualmente en la implantación del Sistema Diseñado cumplimentando el Cronograma elaborado a tal efecto.

Planeación estratégica

El hotel siendo parte del complejo presenta también como objeto social:

1. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
2. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al

- alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
 4. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
 5. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
 7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 8. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas mineros medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajos distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
 9. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
 10. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.
 11. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
 12. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del Sistema de Turismo, en pesos convertibles.
 13. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
 14. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras

Capítulo II



organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

MISSION

“Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en el Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la Hospitalidad y Cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente”.

VISIÓN

“Somos El Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional.

Contamos con un Sistema Integral de Atención al Hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente.

Hemos perfeccionado nuestra Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que nos permite dar continuidad al desarrollo de la Organización.

Nos distinguimos por el calor humano, que hace sentir al Turista como en su propia casa”.

Factores claves para el Complejo hotelero Islazul a los cuales tributan el hotel Pasacaballo.

- Amenazas de Guerra.
- Recrudescimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- Situación Económica Internacional determinada por la Crisis Económica Global existente.
- Fenómenos Meteorológicos.

Debilidades.

1. Deficiente comercialización de nuestro producto turístico.
2. Deficiente promoción y comunicación del producto turístico.
3. Desmotivación de nuestros trabajadores.
4. Falta de integración cultural con el producto turístico.
5. Baja Eficiencia Económica en la Planta Hotelera.
6. Insuficiente aplicación del Sistema de Control de la Calidad.

7. Inconsistencia del presupuesto de ingresos aprobado por deficiencias en la elaboración del mismo.

Amenazas

1. Disminución del arribo del turismo internacional dada la crisis económica internacional y la influencia de enfermedades.
2. Deficiente interrelación de trabajo entre las AA/VV del territorio, (Cubanacan y Havanatur), y EL Complejo Hotelero, en la formación de nuevas ofertas.
3. Fuerte competencia de otras cadenas hoteleras de mayor estrellaje y de casas particulares que inciden en la comercialización internacional.
4. Insuficiente autonomía empresarial para flexibilizar precios.
5. Bajos niveles de Eficiencia Económica.
6. Existencia de la doble moneda.
7. Desconocimiento de los turoperadores extranjeros en las ofertas actuales de nuestro producto turístico.

Fortalezas

1. Variedad del Producto Turístico.
2. Disponibilidad habitacional.
3. Precios Atractivos.
4. Explotación de la Bahía y Ciudad Patrimonial
5. Desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
6. Preparación técnica, profesional del personal.
7. Oferta sana, sostenible y segura

Oportunidades

1. Desarrollo industrial del territorio.
2. Situación geográfica.
3. Desarrollo de Eventos.
4. Disponibilidad de vías de acceso a la ciudad por vía aérea, marítima y terrestre que facilitan el arribo del turismo.
5. Decisión de la dirección del país y el territorio de desarrollar el turismo.
6. Presencia de arraigados valores históricos culturales.
7. Hospitalidad, cultura y educación de nuestro pueblo.

Objetivos estratégicos del complejo hotelero Islazul Cienfuegos hasta el año 2016.

1. Lograr una mayor eficiencia en la gestión, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia que permitan cumplir el Plan de aportes.
2. Lograr posicionar el destino ISLAZUL Cienfuegos como destino turístico patrimonial en el país. Cumplir el Plan de Turistas Días.
3. Mejorar de forma continua el producto turístico.
4. Alcanzar resultados superiores en la Defensa, Seguridad, Protección y Acciones de Control, fortaleciendo el estado político, moral y disciplinario, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción e ilegalidades.
5. Fortalecer y perfeccionar la Gestión del Capital Humano (GCH) en el Complejo Islazul Cienfuegos.

Composición de la Plantilla y estructura organizativa del hotel

Análisis del Área de Recursos Humanos (RRHH)

El Hotel Pasacaballo tiene dentro sus áreas de resultados claves, la de RRHH y se caracteriza por prestar especial atención a los mismos, por lo que cada año se traza objetivos con metas superiores de trabajo. Estos para el año 2014 son:

1. Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en los RRHH.
2. Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea principal de preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del sector y en la lucha contra el delito y la corrupción, disminuyendo la aplicación de medidas disciplinarias
3. Trabajar en función de alcanzar mayor eficiencia en los indicadores económicos relacionados con los recursos humanos, logrando que el gasto de salario por peso de ingreso no supere el valor de 0,21.
4. Evaluar al 100% de los cuadros, durante el primer trimestre del año desarrollando procesos evaluativos críticos y verdaderamente educativos, donde se refleje tanto las capacidades y cualidades del cuadro, como sus dificultades y deficiencias, según los resultados concretos de su gestión de dirección en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
5. Realizar encuestas trimestralmente para valorar el nivel de satisfacción de los trabajadores y la eficiencia de la gestión de los recursos humanos.
6. Elevar el nivel de preparación e idoneidad de los trabajadores, a través de cursos coordinados con la escuela de hotelería y turismo y otros organismos, apoyados además en los entrenadores internos, según diagnóstico de recursos humanos, donde el 100% de los trabajadores reciban al menos una acción de capacitación al año.

7. Es de gran interés destacar que de los objetivos mencionados anteriormente, el primero constituye la herramienta fundamental a tener en cuenta en la presente investigación, para dar cumplimiento al mismo.

El Hotel Pasacaballo cuenta con una plantilla aprobada de 67 trabajadores, distribuidos de cómo se muestra en el Anexo 3.

Estructura organizativa del hotel

La estructura organizativa del hotel sigue el organigrama que se muestra en el Anexo 4 es una estructura aplanada que facilita el nivel de gestión en la organización.

Del análisis realizado a partir de la proyección estratégica específicamente en las debilidades 3 y 5 y del objetivo estratégico número 5 y teniendo en cuenta además la orientación por parte de la organización superior relacionado con la necesidad de comenzar a realizar estudios que tributen a la implementación de la NC 3000:2007 y según lo establecido por las disposiciones vigentes del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y de debilidades detectadas por la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) se identifica la necesidad de formalizar estudios relativos al perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano de la instalación. Para lo cual se escoge el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009) del cual se presentará un resumen en el epígrafe siguiente, esta selección fue fruto de la búsqueda bibliográfica y reflejada en el Capítulo 1 de la presente tesis de grado. De este procedimiento se hará énfasis en las primeras tres etapas hasta llegar a la evaluación de los módulos y premisas, de estas últimas se definirá un plan de acciones correctivas para su cumplimiento y en el caso de los módulos se procederá, en el Capítulo 3, al estudio del módulo de menor evaluación.

2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH

El procedimiento mostrado en este epígrafe fue diseñado por Covas (2009). El mismo consta de 4 etapas fundamentales que permiten el cumplimiento de los requisitos propuestos en la NC 3001:2007 y la implantación del MGICH. En el **Anexo 5** y en el **Anexo 6** se exponen los flujogramas de pasos a seguir de los cuales se muestra a continuación un resumen.

Etapas 1: Organizativa

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo:

Se organiza un equipo de trabajo para realizar y coordinar todas las actividades referentes al proceso de implantación. Este paso es muy importante ya que se discuten las decisiones en un equipo y se trabaja por consenso

Paso 2. Definición de alianzas estratégicas:

Capítulo II

Las alianzas estratégicas son importantes para las empresas ya que se necesita de asesoramiento y dirección en las actividades que se realizan además de la gran importancia que tiene para el territorio establecer redes de cooperación con las demás instituciones.

Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo:

Los objetivos se definen en cada una de las etapas para la ejecución de cada paso del procedimiento.

El objetivo fundamental es el desarrollo de acciones que complementen el cumplimiento de los requisitos de las normas cubanas para la implantación del MGICH.

En la programación del cronograma de trabajo se establecen fechas posibles y acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo fundamental, además se planifican talleres para debatir sobre los temas y herramientas a utilizar.

Etapas 2: Cognoscitiva

Paso 4. Capacitación del equipo de trabajo:

El trabajo de preparación efectiva parte de los siguientes criterios:

1. Necesidad de estudiar y entender de manera colectiva el enfoque y principales planteamientos que son asumidos en el Modelo Cubano para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) como por ejemplo: conceptos, competencias, procedimientos, modelo y procesos.
2. Definir el taller como la forma de aprendizaje adecuada que permitía cumplir con el objetivo planteado.
3. Necesidad de estudiar la tecnología de diagnóstico antes de ser aplicada.

En el taller se discuten las formas de aplicación de las herramientas seleccionadas, quiénes serán los responsables por áreas, procesamiento de la información y rendición de los primeros resultados.

Etapas 3: Evaluación del MGICH

Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico:

Se discuten entre los miembros del equipo de trabajo las herramientas que se van a utilizar en la etapa de evaluación del sistema para el cumplimiento de los objetivos.

La tecnología de diagnóstico (Ver **Anexo 7**), como herramienta creada para la evaluación del sistema, se aplica a los directivos del Consejo de Dirección y a los Especialistas de RRHH con el objetivo de buscar un consenso entre los dos criterios.

Paso 6. Evaluación de premisas.

En esta etapa se aplican las herramientas consensuadas en el paso anterior para diagnosticar el estado de cumplimiento de las premisas como requisito para continuar con la aplicación del procedimiento en la implantación del MGICH.

Para alcanzar el estado de cumplimiento la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica.

El rigor que presenta la escala de medición es alto ya que para cumplir con los requisitos que mide la encuesta, la empresa debe demostrar un alto nivel estratégico.

Paso 7. Definición y planificación de acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Luego de evaluarse el nivel en que se encuentran las premisas, en el caso de que los resultados no sean los esperados, se definen acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Paso 8. Retroalimentación sobre evaluación de premisas.

En este paso se comprueba y verifica que todas las premisas se cumplan como requisito de las Normas Cubanas para continuar con la implantación del MGICH. Si no se cumplen estas premisas se retorna a las actividades de evaluación de las premisas.

Etapa 4: Implantación del MGICH

Paso 9. Gestión por procesos en la GICH:

El procedimiento que se presenta es el resultado del estudio y análisis del procedimiento para la gestión por proceso que refiere Pons, R. (2006) y Cáravez, Y. (2005, 2006). A continuación se describen en detalle, las etapas y actividades correspondientes al procedimiento diseñado para la Gestión por Procesos en la GICH y el flujograma del procedimiento seguido para cumplir dichos objetivos se expone en el **Anexo 8**.

Paso 10. Gestión de competencias:

Para dar cumplimiento a este paso del procedimiento, se genera otro procedimiento que se muestra en el **Anexo 9**.

2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en el Hotel Pasacaballos

En el presente epígrafe se presenta el procedimiento descrito en el anterior tomando como referencia el Hotel Pasacaballos.

Etapas 1: Organizativa

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo

En la conformación del equipo de trabajo, se trabaja de forma conjunta y los integrantes se muestran a continuación:

1. Consejo de dirección del hotel conformado por 18 directivos dentro de los cuales se encuentran los jefes de cada área.
2. Directora de Recursos Humanos del Hotel Pasacaballos.
3. Profesores (3) y estudiantes (2) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos
4. Especialistas (3) de RRHH del Hotel Pasacaballos

Paso 2. Definición de alianzas estratégicas.

Se aprueba y actualmente se ejecuta un proyecto de investigación coordinado por la Universidad de Cienfuegos para orientar y desarrollar el trabajo científico tanto en su aspecto teórico como empírico con el Hotel Pasacaballos.

Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo.

El objetivo es implementar el MGICH en las organizaciones para mejorar los resultados organizacionales y un desempeño laboral superior. Se realizan cronogramas de trabajo en el hotel y se establecen las fechas inmediatas para el cumplimiento de este objetivo; un ejemplo de cronograma de trabajo es el que se expone en el **Anexo 10**.

Etapas 2: Cognoscitiva.

En esta etapa se realizan talleres con el objetivo de estudiar y analizar la tecnología de diagnóstico a utilizar. En este sentido la tecnología propuesta como parte de la concepción del modelo planteado por el Ministro del Trabajo era necesaria entenderla y además analizar aspectos como viabilidad práctica, procesamiento estadístico y complejidad.

Observaciones:

Capítulo II

- Se considera adecuado aplicar por separado a los especialistas de recursos humanos y al consejo de dirección dicha herramienta, considerando las diferencias en la percepción y conocimiento de cada variable que ambos grupos poseen.
- Durante el taller, el equipo de trabajo, pudo apreciar el interés de cooperación por parte del consejo de dirección con el presente estudio y los posteriores que se deriven de los resultados del mismo, puesto que quedaron convencidos de la repercusión positiva que llevará consigo la presente, para el hotel.
- Se pudo apreciar también la desarrollada cultura sobre el tema que poseen los miembros del consejo de dirección y los especialistas en RRHH lo que facilita la aplicación de la herramienta, proporciona respuestas objetivas y garantiza resultados veraces.
- Se valora además la factibilidad de aplicar otras tres encuestas con el objetivo de evaluar el trabajo en equipo de la organización, la composición de los equipos, el liderazgo y el diagnóstico de procesos.
- A partir de ello se analizan cinco encuestas las cuales al igual que la tecnología se encuentran validadas según su aplicación en un estudio realizado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo en el proyecto nacional Nuevas Formas de Organización.
- Se decide realizar un segundo y último taller con el propósito de arribar a un consenso entre las opiniones de las partes implicadas en la aplicación de las herramientas en caso de no haberlo.

Etapas 3: Evaluación.

Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico.

En este paso se determinan los métodos más adecuados y las herramientas a utilizar según lo que en el paso anterior se ha estudiado. La selección de las herramientas a utilizar se realiza por acuerdo entre todos los miembros del equipo de trabajo. Las técnicas utilizadas se pueden ver en el **Anexo 11**

Para procesar la información con la Tecnología de Diagnóstico se utiliza el Microsoft Excel según programa diseñado y aportado por Melo Crespo (2006), consultor de la Empresa GECYT. Cuyo objetivo es permitir el procesamiento de los datos recogidos con dicha herramienta exponiendo el nivel de integración externa, interna y estratégica que posee la organización. La presentación de este programa se muestra en el (**Anexo 17**).

Paso 6. Evaluación de premisas.

Capítulo II

Según lo declarado en el paso anterior se aplica la Tecnología de Diagnóstico y se evalúan las 5 premisas, cuyos resultados se muestran en el **Anexo 18** y en el cual se puede visualizar que no existe una orientación estratégica en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) de la organización evaluada según la NC 3002:2007. Ninguna de las premisas se cumple y ambos grupos de encuestados coinciden en ello, siendo la más crítica la de Clima Laboral Satisfactorio. Al mismo tiempo se observa que no existe consenso entre el criterio de los especialistas en recursos humanos y el consejo de dirección en la categoría de evaluación otorgada, para las premisas y módulos del SGICH por lo que se precisa del desarrollo de un segundo taller entre estas partes, para obtener una evaluación única.

En el **Anexo 18** también se puede apreciar que los módulos con la menor evaluación son Estimulación material y moral y Organización del Trabajo e igualmente los dos grupos de encuestados coincide en ello, también es necesario arribar a un consenso entre las partes debido a la diferencia de criterios en cuanto a estos.

En el **Anexo 19** se muestran la comparación entre los promedios de puntuaciones de la Tecnología de Diagnóstico que arrojaron los dos grupos de encuestados, la misma se conforma con el objetivo de mostrarla en el último taller realizado y de esta forma lograr el consenso entre las partes. Para obtener la escala original de la Tecnología de Diagnóstico (Alto, Medio o Bajo) se usan los siguientes rangos: de 5-7 Bajo; de 7,1-12,9 Medio; de 13-15 Alto.

Resultados de la aplicación de las encuestas contenidas en el procedimiento propuesto por Covas (2009).

Son aplicadas a su vez, encuestas propuestas por Covas (2009), las cuales sirven para dar una valoración mas objetiva de la premisas y no solo evaluar éstas sobre la base de las preguntas establecidas en la lista de chequeo presente en la tecnología de diagnóstico. Los resultados son mostrados a continuación.

Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores.

Consideraciones Generales: La participación de los trabajadores en el hotel se manifiesta en:

- Matutinos.
- Consejillos.
- Trabajos Voluntarios.

La mayoría de los trabajadores considera que el apoyo que se le brinda a la actividad sindical y sus tareas, es bajo, representando estos el 38,5 % del total de los encuestados. El 32,7% considera que es medio y solo el 28,8% que es alto.

Capítulo II



El 59,6% de los encuestados piensa que la participación de los trabajadores en la dirección del trabajo es media así como la participación de los trabajadores en la planificación del trabajo (53,8%), la promoción de la participación de los trabajadores (61,5%), la cohesión e integración de la participación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa (44,2%), la cohesión de las organizaciones políticas, de masas y funcionales de la empresa (51,9%) y el nivel de conocimiento de los trabajadores de la actividad empresarial para la participación (48,1%).

Esta encuesta se procesa con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 15.0; los resultados se visualizan en el **Anexo 20**.

Encuesta sobre los estilos de liderazgo en la organización

El 57,1% de los encuestados consideran que el director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión, seguida por un 100,0% que valora que el mismo presenta ideas y después solicita opiniones, y sucedida por la opinión en un 85,7% de que el director toma las decisiones y las da a conocer, lo que sustenta que en Pasacaballos existe un estilo participativo.

Un 57,1% coinciden en la capacidad del director para la motivación en la organización y en su capacidad para definir los límites y solicitar a los grupos tomar una decisión.

Además un 57,1% plantean que el director emplea un estilo creativo lo que hace que se prioricen tanto el aprendizaje colectivo y generación de ideas en el colectivo como los resultados.

Entre las cualidades menos valoradas en este la encuesta y que pueden ser consideradas como fortalezas se aprecian el ejercicio de la autoridad por encima de cualquier otra consideración y la existencia de un clima de tensión al establecerse límites en la comunicación con un 0% en ambos casos.

Esta encuesta se procesa con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 15.0; los resultados se visualizan en el **Anexo 21**.

Encuesta sobre la Caracterización de los equipos de trabajo

Predomina en los encuestados el criterio de que es adecuada la variedad de sus tareas ya que el 57,1% lo considera alto y el resto 42,9 % moderado.

En cuanto al significado de las tareas en el conjunto de actividades individuales el mayor por ciento se ubica en un nivel alto 42,9 %, el resto 57,1 % moderado.

Capítulo II



En cuanto al control y la toma de decisiones el mayor número 57,1% considerada que presenta moderada autonomía individual, siendo el 42,9% los que consideran que es alta.

Los compromisos del equipo de trabajo, el trabajo en colectivo son valorados por un 28,6% como alto, quedando el resto un 71,4 % que aprecian el trabajo en equipo en un nivel moderado.

El nivel de integración es considerado por el 28,6 % de los encuestados a nivel de la organización, siendo el 42,9% los que se ubican en mantener un dominio del resultado sobre el proceso. Menos relevantes son los datos que reflejan que solamente un 14,3 % lo aprecian a nivel de puesto y de igual forma a nivel de tarea (14,3%).

Esta encuesta se procesa con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 15.0; los resultados se visualizan en el **Anexo 22**.

Encuesta sobre la comunicación en el hotel.

La mayoría de los trabajadores encuestados dicen que no se realiza el boletín informativo empresarial representando estos 36,5% del total.

La mayoría de los trabajadores encuestados considera que la realización de actividades de manera sistemática en función de la comunicación institucional es regular representando estos 32,7% del total así como el favorecimiento del intercambio informal por las condiciones de Pasacaballo (46,2%)

La mayoría de los trabajadores encuestados considera que se brinda información, se promueve el conocimiento y se coordina el trabajo en función de las metas de Pasacaballo de manera adecuada representando estos 38,5% del total igualmente sucede con la existencia de otros canales que favorecen la comunicación institucional como fax, teléfono, correo, mensajero, cartas, diplomas.

Los aspectos considerados como excelentes por la mayoría de los trabajadores son:

- Existen las condiciones adecuadas para el intercambio formal dentro de Pasacaballo (44,2%)
- Las acciones de comunicación son realizadas para todos los trabajadores por igual (30,8%)
- Se trabaja en función de lograr una imagen externa adecuada de la organización (36,5%)
- Se reciben mensajes que pueden orientar el trabajo y las tareas a desarrollar dentro de la institución (36,5%)
- Se conocen procedimientos, normas y controles propios de la empresa (42,3%)

- Se fomentan valores, sentimientos que pueden estimular relaciones humanas, servir de estímulo, apoyo y reconocimiento (26,9%)
- Existen canales directos que favorecen la comunicación como, matutinos, consejos, reuniones de grupos de trabajo (38,5%)

Esta encuesta se procesa con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 15.0; los resultados se visualizan en el **Anexo 23**.

Encuesta sobre determinantes generales de la organización:

Tipo de organización:

En cuanto al grado de descentralización el mayor número de encuestados (6) considera que presentan independencia en las decisiones relacionadas con el puesto de trabajo, de estos, 5 lo valoran como más importante en su ejercicio. La segunda opción corresponde a la autonomía en la organización, con 4 de los encuestados de acuerdo, de los cuales 2 la consideran como más importante, y por último 3 consideran que tienen facultad para decidir en su colectivo de trabajo y solo 1 la considera como más significativo en su contenido de trabajo.

En relación al tamaño de las unidades organizativas predominan en esta organización los equipos de trabajo lo cual es considerado por 5 personas y de ellos el 4 lo valoran como más importante.

En el grado de división del trabajo los criterios se encuentran muy divididos. Existen en esta Empresa la integración de funciones a nivel de puesto de trabajo, con un perfil amplio considerado por 3 personas y de ellos 2 cree que es lo más importante, seguido por la existencia, con la misma cantidad de encuestado que la puntúan en cada una y de acuerdo en que son las más importante (2 encuestados), de: una especialización flexible a nivel de proceso, especialización estrecha de tareas a nivel de puesto de trabajo e integración de funciones a nivel global de la organización.

El nivel de coordinación es predominante la Supervisión directa a criterio de 7 de los encuestados los cuales coinciden en que es la más importante, en segundo y tercer lugar es valorada la coordinación entre los niveles verticales y los horizontales y entre los niveles verticales solamente, con un total de 3 y 2 encuestados respectivamente de los cuales ninguno las considera como más significativa.

La información disponible para 5 de los que respondieron la encuesta es necesaria y suficiente y muy importante para la totalidad de ellos y para otros 4 es funcional normal y la más

importante para 3 de ellos. Es importante destacar que ninguno de los encuestados considera que la información es insuficiente.

Proceso de toma de decisiones:

Elaboración de planes: En este aspecto no existieron diferencias significativas en cuanto a los dos criterios referidos del total de los encuestados 5 consideraron presentar participación parcial y un 100% considera esto como más importante y 3 valoran la participación total, correspondiendo el 100% , también como la fundamental en la organización.

Contenido de los planes: Es predominante el criterio que se discuten y modifican los planes en la Empresa con un total de 7 y el 100% consideran como la característica principal.

Etapas del proceso de toma de decisiones: Prevalece la consideración que se trabaja como proceso con 5 personas del total, de ellos el 100% cree que esto es más importante dentro de la Empresa.

Procedimientos del control

Márgenes o Concentración del control: Está determinado fundamentalmente por 7 de los encuestados a nivel de área especializada, con un 100 % de los mismos que lo valoran como más importante.

Niveles de control: La jerarquía de conocimientos es el estilo predominante para el ejercicio del control según los encuestados (7), el 100% considera que esto es lo más importante dentro de la Empresa.

Detalles del control: El autocontrol es considerado por 5 del total y 4 de ellos en primera opción, en segunda opción resaltan los detalles hasta procedimientos de trabajo y tarea en 4 encuestados, siendo 2 los que lo realzan como fundamental en la Empresa.

Niveles de participación: La jerarquía en cuanto a la participación en esta encuesta es valorada en primer lugar por los jefes por 7 del total de los encuestados y de los mismos el 100% lo considera como más importante.

Capacidad de reacción:

Desempeño: Fundamentalmente los encuestados se ubican en los rangos de alta y moderada capacidad de ajuste y modificación. Ya que coinciden el total de 5 y 3 respectivamente en ambas opciones, siendo de los mismos el 100% los que se ubican en la primera categoría y de igual forma en la segunda.

Motivaciones: La gestión de motivaciones fundamentalmente se considera moderada por 5 encuestados del total, con 4 que la valora como lo más importante y 4 encuestados que consideran que es baja y además la más importante.

Autonomía de las unidades operacionales o colectivos de trabajo: los criterios se encuentran muy divididos, 4 encuestados consideran que existen amplias facultades con las personas y recursos y 3 de ellos creen que es la más importante, 3 coinciden en que la que más predominan en la organización son las amplias facultades con las personas y limitadas con los recursos y 3 creen que autonomía de las unidades operacionales o colectivos de trabajo es limitadas con las personas y con los recursos de los cuales 2 la consideran como importante.

Esta encuesta se procesa con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 15.0; los resultados se visualizan en el **Anexo 24**.

Evaluación de las premisas y módulos a partir de la aplicación de la tecnología de diagnóstico.

En el **Anexo 25** se muestra una tabla comparativa entre los promedios de las puntuaciones de la tecnología de diagnóstico y las encuestas de Comunicación, Participación y Liderazgo las cuales coinciden, en algunas preguntas, con la tecnología de diagnóstico. La misma se conformó con el objetivo de contraponer la opinión del consejo de dirección, los especialistas en recursos humanos y los demás trabajadores del hotel y ver las diferencias de opiniones que son frecuentes en el mismo, a este objetivo se le da cumplimiento en el último taller realizado. Algunas de las encuestas tienen diferentes escalas por tal motivo el equipo de trabajo decide tomar como patrón la escala de la tecnología de diagnóstico y poner todas las demás en función de esta, la forma en que queda conformada se muestra también en el **Anexo 25**.

Teniendo en cuenta las puntuaciones otorgadas por el consejo de dirección y los especialistas así como el procesamiento obtenido con las encuestas expuestas anteriormente en una segunda sesión de trabajo con el consejo de dirección es obtenida la evaluación de cada premisa y de cada módulo a partir de tener en cuenta el consenso de los miembros del equipo de trabajo. Los resultados son mostrados en las **Tablas 2.1 y 2.2**.

Capítulo II

Tabla 2.1: Consenso obtenido sobre la evaluación de las premisas. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE LAS PREMISAS	CONSENSO
Clima laboral	Medio
Participación efectiva de los trabajadores	Medio
Orientación estratégica	Alto
Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH	Alto
Liderazgo en la gestión de los RRHH	Alto

Tabla 2.2: Consenso obtenido sobre la evaluación de los módulos. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE LOS MÓDULOS	CONSENSO
Estimulación moral y material	Bajo
Organización del trabajo	Bajo
Capacitación y desarrollo	Medio
Competencias laborales	Medio
Autocontrol	Medio
Evaluación del desempeño	Medio
Selección e integración SST	Medio
Comunicación institucional	Medio

Según Covas (2009) para alcanzar el estado de cumplimiento de las premisas del MGICH todas las variables tienen que estar evaluadas en un nivel alto con excepción de tres variables que

pueden estar evaluadas en nivel medio (lo que significa no puede haber ninguna variable en nivel bajo), esto quiere decir que, la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica. En el caso específico del hotel se obtienen 7 variables evaluadas de medio, 2 de bajo y 2 de alto, no cumpliéndose lo establecido según lo expresado anteriormente. Por lo que la valoración de las premisas no supera el porcentaje establecido, obteniéndose un 80,70% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica. Concluyéndose que la instalación debe elaborar un programa de acciones que conlleve al cumplimiento de lo establecido en las premisas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Luego del consenso en la evaluación de los módulos como se muestra en la **Tabla 2.2** se ratificaron los módulos de Estimulación moral y material y Organización del trabajo como los que tienen la menor evaluación, en el caso del consejo de dirección el mínimo puntaje es otorgado a la Estimulación moral y material seguido por la Organización del trabajo, y con los Especialistas en Recursos Humanos sucede lo contrario. El MINTUR está solicitando a la instalación la realización de estudios relativos a la Organización del trabajo, además se tiene conocimiento de que la Resolución 26/2006 del MTSS no se está cumpliendo en el hotel debido a que no se han realizado estudio efectivos, lo cual ha sido declarado en inspecciones realizadas por Turempleo y la ONIT es por ello que la organización esta inmersa en su cumplimiento. Por todo lo anterior expuesto se escoge el módulo de Organización del trabajo para ser estudiado seguidamente, para la solución de sus debilidades se desarrollara un procedimiento en el Capítulo 3, el mismo se describe en el siguiente epígrafe, quedando como propuesta de mejora trabajar en lo que respecta a la estimulación moral y material de los trabajadores.

2.4. Descripción del procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos

Son analizados un conjunto de investigaciones que desarrollan un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo (Ver **Anexo 27**). Se detectan dos procedimientos principales, el elaborado por Nguema Ayaga (2011) y por García Rodríguez (2009) de los cuales parten casi la totalidad de los restantes procedimientos encontrados. Entre éstos se destacan las siguientes diferencias (Ver **Tabla 2.3**).

Tabla 2.3: Principales diferencias entre los procedimientos de Nguema Ayaga (2011) y García Rodríguez (2009). Fuente: Elaboración propia.

GARCÍA RODRÍGUEZ (2009)	NGUEMA AYAGA (2011)
Procedimiento desarrollado en 4 etapas basado en el ciclo Deming.	Procedimiento desarrollado en 3 etapas basado en la metodología de estudio del trabajo, seleccionar, registrar, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar y controlar.
Enfoque basado en la mejora continua.	Enfoque basado principalmente en procesos.
Tiene en cuenta otros elementos de la OT: • Diseño o rediseño de perfiles de puesto de trabajo • Organización y servicio al puesto • Estudio de métodos en el puesto de trabajo. • Análisis de la normación del trabajo. • Estudio de movimientos. • Análisis ergonómico.	Tiene en cuenta los 7 elementos principales de la OT: • División y cooperación del trabajo. • Métodos de trabajo. • Organización y servicio al puesto de trabajo. • Condiciones de trabajo. • Normación del trabajo. (Documentación normativa y legislativa relacionada con el proceso). • Organización de los salarios. • Disciplina laboral.

Pare el desarrollo de la posterior investigación se escoge el procedimiento elaborado por Nguema Ayaga (2011) puesto que se considera que para el cumplimiento de los objetivos que se han trazado, es el más adecuado. Además éste, ha sido aplicado en sectores tales como: eléctrico, pesquero, cárnico, hotelero, hospitalario. Dicho procedimiento se destaca por la universalidad de las herramientas utilizadas relativas al estudio de métodos, estudio de tiempos de trabajo, ergonomía y de seguridad y salud en el trabajo, lo que permite un tránsito por los 7

Capítulo II

componentes que configuran la organización del trabajo (División y Cooperación, Método y procedimiento de trabajo, Organización y servicio al puesto de trabajo, Condiciones de trabajo, Normación del trabajo, Organización de los salarios, Disciplina laboral). Son también integradas a este procedimiento las filosofías de gestión de procesos, mejora continua y sistemas integrados de gestión, específicamente el relativo al medio ambiente. Del mismo se muestra un resumen a continuación. Es válido aclarar que con el decursar del tiempo este procedimiento ha sido objeto de transformaciones específicamente en las herramientas utilizadas en el diagnóstico del proceso de Organización del Trabajo como módulo del SGICH, las cuales son tomadas en consideración en la presente tesis de grado. Antes son expuestos algunos apuntes de la autora de la presente investigación referentes a conceptos y principios que deben ser tenidos en cuenta por las investigaciones relativas a la organización del trabajo.

Organización del Trabajo

La integración de los recursos humanos 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.

El objetivo del estudio es producir un cambio en la búsqueda de mayor eficiencia con los recursos de que dispone cada entidad, para elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad. Estos deben ser realizados por profesionales designados por el director para la realización de los estudios y que son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los trabajadores en el proceso de producción o servicios.

Los profesionales designados para realizar los estudios de organización del trabajo deben poseer los requisitos siguientes:

- Capacidad de aprender, de entrega y de razonamiento
- Sentido de justicia
- Motivación para facilitar los cambios
- Experiencia de trabajo
- Habilidades de comunicación
- Capacitados por su Organismo según programa establecido, que los acredita para realizar este trabajo.

Los estudios del trabajo se sustentan en los principios siguientes:

Capítulo II

- Integralidad: considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.
- Sistemática: búsqueda permanente de reservas en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- Participación: contar con la experiencia, sugerencias de los trabajadores en el diseño y control de las medidas.

La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo. La aplicación de estos estudios permitirá desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y capacitación de organización y normación del trabajo, procedimientos, modelos de control y guías metodológicas, debido a la sensibilidad que presenta el organismo con la necesidad de la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, para identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, con vistas a elevar la eficacia y la eficiencia en el rendimiento del trabajo, explotando los recursos productivos existentes. Además se realizan con la participación activa de los trabajadores a quienes se les incentiva para que aporten sus conocimientos y experiencias de cómo organizar mejor el trabajo. Cada entidad aplicará los procedimientos en correspondencia con las características del colectivo laboral. Para el logro de los mismos es de vital importancia realizar estudios del trabajo que constituyen la herramienta más efectiva ha de ser empleada por la dirección.

Descripción del procedimiento para la realización de estudios de Organización del Trabajo.

El procedimiento mostrado en este capítulo el cual fue diseñado por Nguema Ayaga (2011) tiene como propósito proponer un conjunto de pasos para realizar estudios de OT en el Hotel Pasacaballos.

Los técnicos y especialistas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) tienen responsabilidades de vital importancia para la realización de estudios en materia de OT, por lo que estos deben:

- Realizar estudios sistemáticos de la OT llevando a cabo un análisis para elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad.

- Realizar un diagnóstico de la situación existente de la OT con el fin de determinar la estrategia a seguir.
- Evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, métodos y procedimientos de trabajo.
- Confeccionar y evaluar los sistemas de pago.

Existen tres etapas a seguir en el procedimiento que se expone, el cual facilita a los técnicos y especialistas en GRH la realización de los aspectos mencionados anteriormente. En la **Figura 2.1** se muestran las etapas a seguir en el procedimiento para realizar estudios de OT en procesos y puestos claves de la empresa objeto de estudio, estas están elaboradas de una forma lógica y sistematizada.

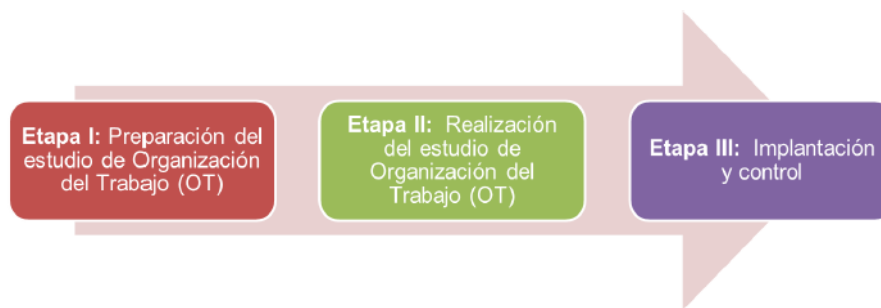


Figura 2.1: Etapas del procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo.
Fuente: Nguema Ayaga (2011).

En el procedimiento se describen además las posibles técnicas y métodos a emplear para cada paso. A continuación se realiza un resumen de cada una de las etapas y pasos que conforman el procedimiento.

Etapas del procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo (OT).

Paso 1: Definición del equipo de trabajo.

Es una etapa organizativa decisiva, ya que el equipo de estudio que se conforme deberá estar integrado por especialistas, profesionales y trabajadores de experiencia, que dominen bien el proceso a estudiar, así como la teoría y las técnicas de la organización del trabajo, de manera empírica o sistematizada. En la **Figura 2.2** se muestran los pasos a llevar a cabo en esta etapa.

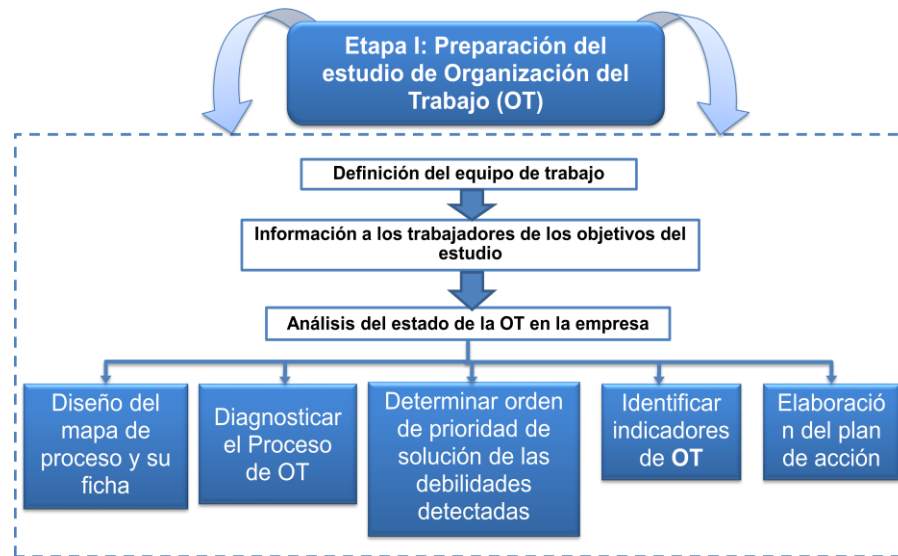


Figura 2.2. Pasos a realizar en la Etapa I del procedimiento. Fuente: Nguema Ayaga (2011)

Paso 2: Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.

Se le informará en una asamblea a los trabajadores de las áreas implicadas sobre el estudio, en dependencia del alcance del mismo y de las características de la entidad, en ella se les explicará la necesidad de su participación activa, buscando su compromiso y contribución para el desarrollo exitoso de la investigación. Además se darán a conocer los objetivos que se han trazado, los que podrán rediseñarse a partir de la retroalimentación.

Paso 3: Análisis del estado de la organización del trabajo (OT) en la empresa.

Este paso se lleva a cabo para demostrar el porqué es necesario la realización de un estudio de Organización del Trabajo, haciendo un análisis detallado de dicho proceso en la entidad, para lo cual se siguen los siguientes puntos:

1. Diseño del mapa de proceso y su ficha.
2. Diagnosticar el proceso de organización del trabajo (OT).
3. Determinar orden de prioridad de solución de las debilidades detectadas.
4. Identificar indicadores de organización del trabajo (OT).
5. Elaboración del plan de acción. A continuación se dará una explicación de cada uno de los puntos:

1. Diseño del mapa de procesos y la ficha.

Una vez efectuada la identificación y selección del proceso objeto de estudio, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las relaciones existentes entre los mismos, siendo la manera más representativa a través de un **Mapa de procesos**, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades, teniendo siempre presente que estos constituyen un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

Una **Ficha del proceso** se puede considerar como una herramienta de información que pretende profundizar en todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en un diagrama, así como para la gestión del proceso. La información a incluir dentro de ella puede ser diversa y deberá ser decidida por el consultor y el equipo de trabajo, tratando de que sea la necesaria para permitir la gestión del mismo, no importando la forma que adopte la ficha. La utilización de estas técnicas permite al equipo de trabajo conocer cuáles son las carencias que existen, las informaciones que son emitidas por el proceso, las necesidades no atendidas de los clientes, las necesidades del proceso, las carencias de normas y/o procedimientos, entre otras.

2. Diagnosticar el proceso de organización del trabajo.

Pueden ser utilizadas como herramientas de diagnóstico en esta etapa:

- Preguntas de evaluación contenidas en la tecnología de diagnóstico que acompaña a la NC 3000 (2007).
- El análisis del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 en el aspecto referido al módulo de OT.
- La guía de diagnóstico del módulo de OT elaborada para las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial.
- Lista de chequeo para el análisis de la organización del trabajo en procesos de la empresa.

Lo anteriormente mencionado, permitirá conocer el estado de la OT en la empresa objeto de estudio, permitiendo así la identificación de puntos débiles y fuertes, definiéndose de esta manera un análisis de la OT en la entidad objeto de estudio.

3. Determinar orden de prioridad de solución de las debilidades detectadas.

Después de la identificación de las debilidades encontradas con el proceso de OT en la entidad, se dará prioridad a las mismas, las principales técnicas son las siguientes:

- Técnica UTI.
- Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos (FMEA).
- Diagrama de Pareto.

La técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto): Se emplea para definir prioridades en la elaboración de planes de mejora. Esto se hace considerando la urgencia, la tendencia y el impacto de una situación.

El Análisis de Fallos, Modos y Efectos (FMEA): Es una técnica que permite reorganizar y evaluar el fallo potencial ocurrido; a partir de identificar la acción que podría eliminar o reducir el mismo y a la vez ayuda a documentar el proceso. Además identifica modos de fallos potenciales y la relación de severidad de sus efectos; evalúa objetivamente la ocurrencia de causas y la habilidad para detectar estas cuando ocurren; ordena el rango del producto potencial y los procesos deficientes; enfoca sobre la eliminación de productos y procesos concernientes y ayuda provenir problemas desde que ocurren.

Diagrama de Pareto: Herramienta utilizada en programas de mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan la mayor parte de los problemas.

4. Identificar indicadores de organización del trabajo (OT).

En este análisis el equipo de trabajo debe tener en cuenta que los indicadores seleccionados en el proceso cumplan con los requisitos de representatividad, rentabilidad, sensibilidad, fiabilidad y relatividad en el tiempo. De manera que sea posible llevar a cabo una medición lo más representativa posible, que el uso de los mismos compense el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos, deben permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, que los mismos sean basados en mediciones fiables y finalmente que permitan comparar en el tiempo su evolución y tendencias.

Para la definición de los indicadores se pueden observar los pasos que se relacionan en la **Tabla 2.4**; además se debe analizar si en su definición se siguieron los pasos relacionados que aparecen en esta.

Tabla 2.4 Pasos generales para la definición de indicadores en un proceso. Fuente: Carreras Martínez (2010).

Pasos Generales
1- Reflexionar sobre la misión del proceso

- | |
|--|
| 2- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir |
| 3- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir |
| 4- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido |
| 5- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos). |

5. Elaboración del plan de acción.

Este punto tiene como objetivo principal emprender acciones para el control, es necesario poner en práctica la mejora continua de la organización del trabajo, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas analizados durante el estudio, las mejoras deben quedar expuestas a través de planes de acción que propicien como se ejecutará el mismo, cuando y quiénes serán sus responsables. Por lo que este punto persigue:

- Elaborar planes de mejora para hacer efectivo el cambio, poniendo en marcha una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, para ello pueden utilizarse técnicas como la 5W2H.
- Establecer procedimientos documentados de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad.
- Implantación del cambio a través de:
- Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada con respecto a la que existía.
- Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

Etapla II: Realización del estudio de organización del trabajo (OT).

Es la etapa principal pues en la misma:

- Se profundiza en el diagnóstico del problema detectado que se desea modificar.
- Se definirá de forma más precisa, se determinan sus límites y aristas del estado actual del mismo.
- Se seleccionan las técnicas para realizar el estudio en dependencia de la situación y del objetivo del mismo.
- Se identifican causas y se procederá a la generación de soluciones.

En esta etapa se realizan dos pasos fundamentales en la realización del estudio de organización del trabajo, el diagnóstico a nivel de proceso y de puesto de trabajo. En la **Figura 2.3** se muestra un esquema que describe dicha etapa.

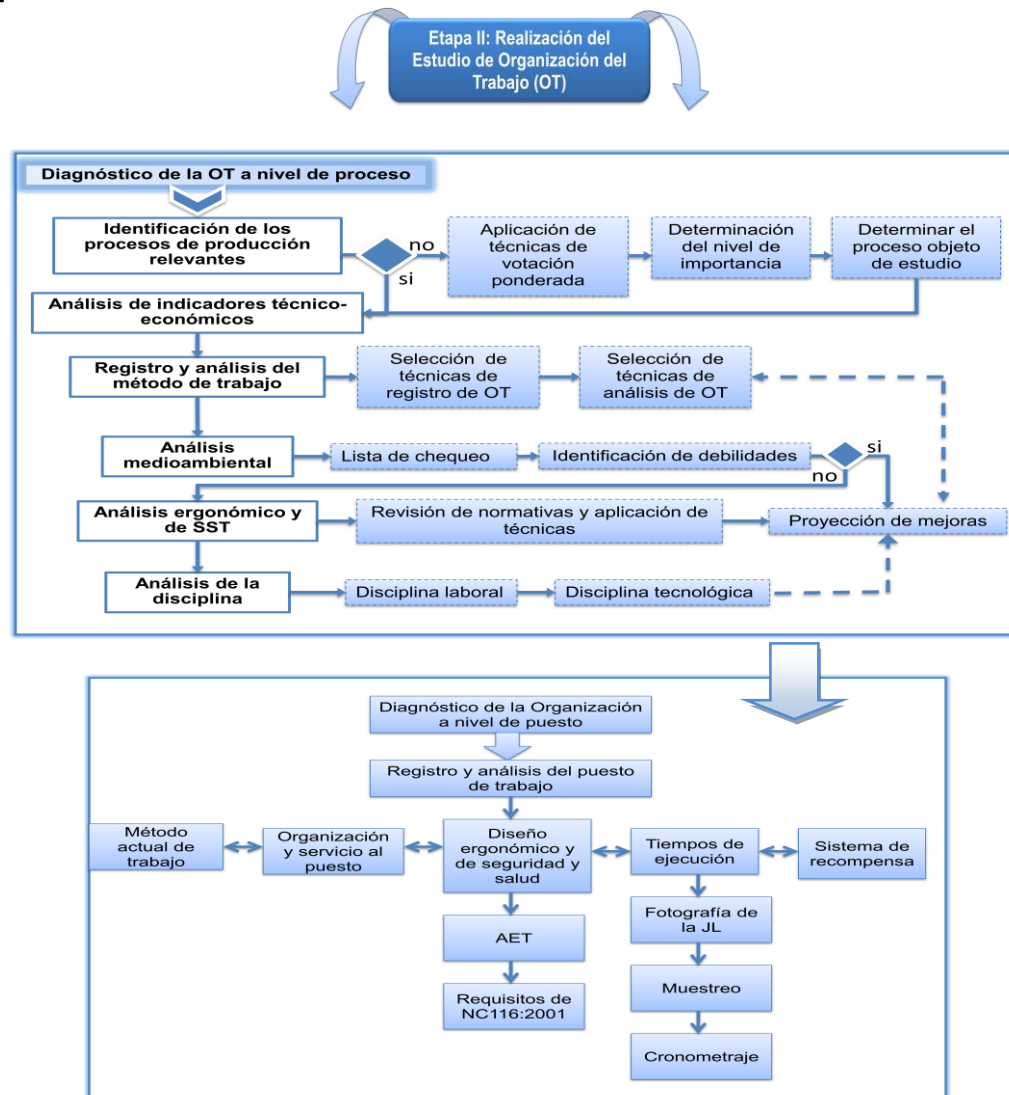


Figura 2.3. Pasos a realizar en la Etapa II del procedimiento. Fuente: Nguema Ayaga (2011).

A continuación se describen los pasos de esta etapa:

Paso 4: Diagnóstico de la organización del trabajo (OT) a nivel de proceso.

En este paso el procedimiento debe cumplir con dos objetivos fundamentales estos son la identificación y descripción de los procesos de producción que conforman la entidad, después de haber establecido las prioridades en los mismos, para así establecer por cual proceso se comenzará la realización del estudio de OT. Se deberá proceder siguiendo los puntos que se describen a continuación:

1. Identificación y selección del proceso de producción relevante.
2. Análisis de los indicadores técnico-económicos.

3. Registro y análisis del método de trabajo a nivel de procesos.
4. Análisis ambiental a nivel de proceso.
5. Análisis ergonómico y de seguridad y salud a nivel de proceso.
6. Análisis de la disciplina.

1. Identificación y selección del proceso de producción relevante.

Cuesta Santos (2009) plantea que en este punto se hace necesario establecer prioridades en el estudio, para el mejoramiento de los procesos; las prioridades en el estudio son relativas, varían en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización. Uno de los criterios más importantes para establecer prioridades es el relativo al impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa.

En este punto de no tener claro el orden de prioridad que merecen los procesos, entonces se hará necesario por el equipo de trabajo, identificar o seleccionar, en primer lugar, sobre qué proceso se actuará o se comenzará el estudio de OT.

Después de que se decida cual proceso es el más relevante, se procederá entonces a definir su alcance y recopilar la información necesaria para esta investigación, de manera que permita la familiarización con el mismo, como premisa fundamental para evaluar el desempeño del proceso de OT.

2. Análisis de indicadores técnico-económicos.

En este punto hay varios análisis posibles que se pudieran realizar como:

- El estado de opinión de los trabajadores acerca del problema, causas y soluciones posibles, esto puede ser posible a través de la utilización de instrumentos psicosociales como entrevistas y/ o cuestionarios.
- Búsqueda documental y de indicadores estadísticos, los que se pueden agrupar de la siguiente forma:

Traectoria pasada: Es el cumplimiento real y planificado de períodos anteriores.

Situación actual: Los resultados reales que se están obteniendo enmarcados en un determinado período.

Potencialidades perspectivas: Son los indicadores planificados a alcanzar en un determinado plazo.

Capítulo II

Existen diferentes indicadores técnicos-económicos como lo plantea Bravo Jiménez, (2010) algunos de ellos se encuentran plasmados la **Tabla 2.5**

Tabla 2.5 Los indicadores técnico-económicos más importantes. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de mayor importancia	
Nivel de actividad	Valor agregado bruto
Fondo de salario	Utilización del fondo de tiempo
Ingresos monetarios.	Salario medio
Promedio de trabajadores.	Pérdidas económicas por ausentismo
Gasto de salario por peso de VAB	Nivel de utilidades
Tasa de fluctuación	Productividad del trabajo
Pérdidas económicas por fluctuación	

3. Registro y análisis del método de trabajo a nivel de procesos.

En este punto se pasará a la selección de técnicas de estudios de OT, para saber más acerca del proceso seleccionado en pasos anteriores. Las técnicas de registro y análisis que pueden ser utilizadas en los estudios de OT, según lo planteado por Villazón Hernández (2011) son las que se muestran en el **Anexo 28**.

Después de aplicada la técnica de análisis ésta debe concluir con la proyección del nuevo proceso o sistema de trabajo.

4. Análisis medioambiental

El análisis medioambiental constituye un aspecto importante en los estudios de OT; la interacción del ser humano con el ambiente, debe ser reevaluada con el fin de generar estrategias de preservación de un medio ambiente sustentable, de ahí surge la necesidad de profundizar en él.

5. Análisis ergonómico y de seguridad y salud en el trabajo (SST).

Relativo al Análisis ergonómico y de seguridad y salud en el trabajo (SST) se realiza una investigación paralela a esta en la cual se describe y desarrolla detalladamente este paso.

6. Análisis de la disciplina.

En este análisis se tendrán en cuenta dos aspectos de la disciplina:

- Disciplina laboral.
- Disciplina tecnológica.

Ambas pueden ser entendidas como el cumplimiento de los deberes establecidos para alcanzar los fines y propósitos de la actividad de los hombres en el proceso de trabajo; constituyen la base del desarrollo armónico e integral de cualquier tipo de nivel de OT.

Disciplina laboral.

En la disciplina laboral se tienen en cuenta: El régimen de trabajo y descanso, El aprovechamiento de la jornada laboral, Las normas y reglamentos organizativos que rigen.

Disciplina tecnológica.

En la disciplina tecnológica se tienen en cuenta: Aprovechamiento de los recursos, Documentación tecnológica.

Paso 5: Diagnóstico de la organización del trabajo (OT) a nivel de puestos.

Una vez efectuada la identificación, la selección y descripción del proceso de producción relevante, realizados en pasos anteriores, surge la necesidad de realizar este mismo estudio a nivel de puestos de trabajo.

En este paso se harán uso de las mismas técnicas de registro y análisis, pero ahora en el puesto de trabajo, para darle solución a las debilidades encontradas en cada uno de los puntos siguientes:

1. Método actual del trabajo.
2. Organización y servicio al puesto.
3. Diseño ergonómico y de seguridad y salud.
4. Tiempos de ejecución.

1. Método actual del trabajo

El estudio de métodos de trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático y lógico de análisis e investigación adecuada al proceso de trabajo objeto de estudio.

Las técnicas de métodos de trabajo que pueden ser utilizadas en los estudios de OT se describen en la **Tabla 2.6**, según lo planteado por Villazón Hernández (2011), estas técnicas podrían tener como objetivo la recogida de la información actual, el análisis del método, del procedimiento de trabajo y la propuesta de un nuevo método.

Tabla 2.6 Técnicas de métodos de trabajo que pueden ser utilizadas en estudios de OT.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas de método de trabajo	
Diagrama de la coordinación del trabajo	Técnicas de registro de la actividad
Técnicas matemáticas	Diagrama Hombre-máquina
Diagrama de análisis de operación (bimanual)	Técnicas fotográficas y cinematográficas
Diagramas de secuencia	Diagramas de análisis de la operación
Diagramas de recorrido	Diagrama de actividades múltiples
Diagramas de hilos	

2. Organización y servicio al puesto.

En la organización y servicio al puesto también conocido como el diseño de la tecnología y el equipamiento; de todo proceso de trabajo, ya sea de producción de bienes o de prestación de servicios interactúan tres factores: El capital humano o fuerza de trabajo, Los medios de trabajo, Los objetos de trabajo.

En cada uno de estos factores intervienen elementos que deben ser analizados para el logro de la mejora continua de la productividad con énfasis en la OT, como son la división y cooperación en el trabajo, los métodos y procedimientos del trabajo, la normación del trabajo, la organización de los salarios.

3. Diseño ergonómico y de seguridad y salud.

Relativo al Diseño ergonómico y de seguridad y salud se realiza una investigación paralela a esta en la cual se describe y desarrolla detalladamente este paso.

4. Análisis de los tiempos de ejecución de la tarea.

El estudio de tiempos es un referente obligado del valor creado en los procesos y puestos de trabajo, así como en el mejoramiento de los mismos. Exige del establecimiento una estructura que comprenda una clasificación de los tiempos a analizar. A esta estructura se le denomina “Estructura de la jornada laboral”, representada en el **Anexo 29** de la presente investigación, cuya leyenda ofrece los distintos tiempos a considerar en la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL).

En esta investigación se abordarán aspectos relacionados con la norma de servicio ya que en la organización objeto de estudio, las características del trabajo realizado visualizan la necesidad de realizar estudios de tiempo utilizando esta clasificación.

Paso 6: Elaboración del programa de mejora de la OT.

Después de haber registrado y analizado cada uno de los problemas que fueron estudiados en los dos niveles (proceso y puesto de trabajo), se proyectan las medidas o propuestas de solución para su eliminación o reducción, así como recomendaciones en caso de ser necesarias.

Etapa III: Implantación y control

En la **Figura 2.4** se muestra un esquema de dicha etapa.



Figura 2.4. Pasos para realizar la etapa III del procedimiento. Fuente: Nguema Ayaga (2011).

Paso 7: Implantación

La implantación de esta etapa podrá ser:

- **Experimental:** Se hará en caso de que el alcance de las medidas exija regular y hacer los ajustes necesarios para reducir el margen de dificultades o error antes de la implantación masiva, así como favorecer un clima positivo por parte de los trabajadores hacia los cambios.

- **Masiva:** Es la implantación de las medidas o soluciones a gran escala de acuerdo a lo proyectado en el estudio. La implantación se realizará con todas las condiciones materiales, humanas y financieras prevista.

Paso 8: Control o monitoreo del comportamiento del proceso.

Según Rodríguez García (2009), este paso permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para verificar si está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos partiendo de las exigencias de los clientes.

Conclusiones parciales del capítulo II:

1. Debido a la necesidad de realizar estudios que tributen a la implementación de la NC 3000:2007 y según lo establecido por las disposiciones vigentes de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social tales como resolución 26/2007 se identificó la necesidad de formalizar estudios en dirección al cumplimiento de estos objetivos. Para lo cual se aplica el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009).
2. Para cumplimentar los pasos del procedimiento antes mencionado se lleva a cabo la aplicación de herramientas como la Tecnología de Diagnóstico, a partir del trabajo desarrollado de conjunto con los especialistas en recursos humanos y el consejo de dirección del hotel. Se evidencia que el Hotel Pasacaballos no presenta una adecuada orientación estratégica, a su vez, son detectadas otras debilidades relativas a lo establecido en las premisas y los módulos que constituyen la Gestión del Capital Humano, para lo cual es realizado un plan de mejoras.
3. De la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico se concluye que el módulo con la menor evaluación es Organización del trabajo. Para lo cual es escogido y mostrado un procedimiento para su posterior implementación, cuyos resultados serán mostrados en el Capítulo 3 de la presente tesis de grado.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL HOTEL PASACABALLOS.

En el presente capítulo se implementa un procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballo debido a que fue el módulo con la menor puntuación arrojada por la Tecnología de Diagnóstico, el mismo está descrito en el capítulo anterior trayendo como resultado, un diagnóstico a nivel de proceso y a nivel de puesto de trabajo, a través de encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación directa e instrumentos de evaluación en cada nivel, logrando la identificación de debilidades, así como las propuestas que conforman posibles soluciones a las debilidades identificadas.

3.1 Aplicación de un procedimiento para la mejora la Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos.

A continuación se expone la implementación del procedimiento expuesto en el capítulo anterior de la presente investigación en el Hotel Pasacaballos.

3.1.1 Etapa I: Preparación del estudio de organización del trabajo (OT).

Paso 1: Definición del equipo de trabajo.

La idea de realizar el estudio en el Hotel Pasacaballos surge a solicitud de la propia organización, puesto que la misma se ha propuesto la implementación de las NC 3000 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano a largo plazo y para lo cual se han comenzado a dar los primeros pasos. Para ello se conformó el equipo de trabajo, el cual está compuesto por el director de Recursos Humanos, el especialista de Seguridad y Salud de la empresa, tomándose en cuenta además, la participación de especialistas conocedores de las áreas de la organización objeto de estudio.

Paso 2: Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.

Se responsabilizó a un representante por cada una de las áreas como responsable de la misma. En la cual, el representante debía explicar la realización, objetivos y ventajas del estudio. Se explica la necesidad de su participación activa en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en reuniones con los trabajadores en las áreas implicadas, así como el tiempo de duración y los beneficios que se obtendrán.

Paso 3: Análisis del estado de la organización del trabajo (OT) en la empresa.

Este paso persigue el objetivo de demostrar la necesidad del estudio de la organización del trabajo (OT) a través de un análisis detallado de dicho proceso en la empresa objeto de estudio, se llevó a cabo mediante la utilización de las siguientes herramientas:

Diseño del mapa de procesos y la ficha.

Se realizó el diseño de la ficha y mapa del proceso de organización del trabajo lo que permitió conocer de manera detallada el funcionamiento del mismo (para luego analizar las posibles mejoras en el proceso objeto de estudio) a continuación se explican las técnicas que se utilizaron:

- Diagrama SIPOC, es utilizado por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que puede no estar bien enfocado, permite ver detalladamente la relación que existe entre los proveedores y el cliente final.
- Diagrama de flujo: Se utilizó dicha herramienta para mostrar a la entidad cómo realizar estudios de OT, la misma carece de un procedimiento para llevar a cabo este tipo de estudios.
- La ficha del proceso.

En el **Anexo 30** de la presente investigación puede verse la representación de dichas técnicas elaboradas para la entidad objeto de estudio.

Diagnóstico del proceso de organización del trabajo (OT) en el Hotel Pasacaballos.

El objetivo general del diagnóstico es establecer el estado actual en materia de organización del trabajo, la cual se basa en:

- La tecnología de diagnóstico para el sistema de gestión del capital humano (desarrollada en el Capítulo 2)
- El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC: 3001 (2007). (**Ver Anexo 31**)
- La guía de diagnóstico del módulo de Organización del Trabajo elaborada para las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial. (**Ver Anexo 32**)

Estos aspectos fueron descritos y analizados en el Capítulo II de la presente en los cuales se detectaron debilidades como:

- La organización no tiene elaborada la estrategia de organización del trabajo.
- No se encuentran identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.

- No se realiza un diagnóstico anual de organización del trabajo y existe evidencia de ello.
- No está aprobado por la dirección y el sindicato el Diagnóstico de Organización del Trabajo.
- No cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.
- No se encuentra elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo.
- No se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar.
- No se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y la normación del trabajo.
- No se encuentran definidas y aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.
- No existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico.
- Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido, no favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud.
- La organización no cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos.
- No existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado.
- La organización no realiza la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea.
- No se caracteriza ni evalúa la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseños de métodos o tecnología.
- No existe una valoración de la cantidad de puestos normables, normados y no normados, así como los trabajadores abarcados en cada caso.
- No existen normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado, ya sea a nivel de empresa, proceso, actividad, etc.
- No está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.
- Los trabajadores no tienen dominio de la documentación.
- La organización no cuenta con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad.

- La plantilla de cargos aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización.
- La organización no con los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo.
- No se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajo claves e la empresa.
- La organización no ha diseñado nuevos cargos que estén aprobados por el director general ni cuenta con un procedimiento para el diseño de los mismos.
- La organización no tiene las medidas de desarrollo de organización del trabajo
- No están elaborados los planes de mejora continua.
- No están evaluados ni determinados los factores que inciden o provocan comportamientos de la disciplina laboral.
- La organización salarial aprobada no estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

Determinación del orden de prioridad de solución de las debilidades detectadas.

Para lograr una priorización de estas deficiencias se utiliza el criterio establecido a partir de la técnica UTI, en función de la urgencia, la tendencia e impacto.

Este paso fue realizado a partir de sesiones de trabajo con los especialistas de RH de la entidad, donde se les explicó el procedimiento de dicha técnica y se aplicó una encuesta llegándose al consenso acerca del puntaje asignado para cada debilidad detectada, para visualizar de una mejor forma el orden de prioridad que se muestra en el **Anexo 33** evidenciándose la necesidad de elaboración y aprobación por parte de la alta dirección un plan de estudios de organización del trabajo.

Identificar indicadores de organización del trabajo (OT).

En el análisis bibliográfico el equipo de trabajo percibe que existe un conjunto de indicadores que miden las acciones de organización del trabajo como son: Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), Utilización del fondo de tiempo, debiendo proponerse otros, desde la perspectiva técnico económica del proceso de manera que permita la obtención de los datos de forma adecuada, para poder así determinar la capacidad y eficacia de los mismos.

En los **Anexos 34, 35 y 36**; se muestran respectivamente, el procedimiento del método de expertos, la encuesta aplicada a los mismos y el procesamiento utilizando para ello el paquete de programas SPSS V 19.0, los cuales permitieron escoger los indicadores que se identificaron con un mayor rango. Se validó el juicio de los expertos a partir de aplicar la prueba de hipótesis χ^2 .

En este caso $\chi^2_{calculada} = 70,608$ y la $\chi^2_{tabulada} = 23.209$; los resultados muestran que la región crítica se cumple, llegando a la conclusión de que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables y existe comunidad de preferencia entre los expertos.

En el **Anexo 37**, se muestran los indicadores, fórmula de cálculo y el patrón de referencia que permitirá analizar el comportamiento del desempeño del proceso de OT, resultado de haber realizado el método de expertos aplicado en la presente investigación.

Elaboración del plan de acción.

Es válido aclarar que al aplicar las fases del procedimiento elaborado en esta investigación se le estará dando solución a las debilidades detectadas, pues todas indican la necesidad de realizar un mejoramiento de la OT a partir de aplicar técnicas del estudio del trabajo, elementos en los cuales se sustenta el procedimiento que es aplicado en este trabajo. Para darle solución a las deficiencias obtenidas para el proceso de OT en la entidad objeto de estudio, con la aplicación de la tecnología de diagnóstico se propone un plan de mejoras (**ver Anexo 38**).

3.1.2 Etapa II: Realización del estudio de organización del trabajo (OT).

Es necesario explicar que el estudio de Organización del Trabajo a nivel de proceso se realizará fundamentalmente sobre los elementos: división y cooperación, análisis del método de trabajo seguido por la normación y el análisis de la disciplina laboral, debido a que los demás se están desarrollando en una investigación paralela.

Paso 4: Diagnóstico de la organización del trabajo a nivel de proceso.

Identificación y selección del proceso de producción relevante.

En el análisis realizado en cuanto a los objetivos estratégicos específicamente en uno de ellos se sostiene la necesidad de fortalecer y perfeccionar la Gestión de Capital Humano. Por lo que la instalación se encuentra inmersa en el cumplimiento de la Resolución 26/2006 y de la NC 3000: 2007, mediante la aplicación de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en diferentes procesos de la instalación ya que se requiere contribuir al incremento progresivo de la productividad del trabajo.

En la actualidad aun persisten en la entidad, elementos de desconocimiento de cómo proyectar medidas para mejorar los problemas en cuanto a organización se refieren. En una encuesta realizada recientemente para el análisis de clima organizacional en los procesos de Ama de Llaves se detectó que existen un conjunto de factores en los cuales los trabajadores plantean la existencia de oportunidades de mejora, ellos son:

- El 93,1% del personal plantea que no se mantienen bien informados sobre las nuevas técnicas que hay que mejorar en su trabajo.
- El 96,6% de los encuestados afirman que el trabajo que desempeñan les provocan malestares.
- El 69,0% de los encuestados plantea que algunos trabajadores no se esfuerzan por realizar bien su trabajo.
- El 82,8% plantea que no se realizan estudios de mejora en su puesto de trabajo.
- El 31,0% expresan que no posibilitan efectuar mejoras en nuestra área de trabajo.

Estos elementos mencionados anteriormente inciden directamente en la organización del trabajo, por tal motivo se decidió que el estudio de OT debe comenzar por el proceso de Ama de llaves.

Decidido el proceso objeto de estudio; se procederá a recopilar toda la información necesaria que permita la familiarización con el mismo, es valido aclarar que la organización no cuenta con la documentación de dicho proceso por lo que se procede a su conformación como se muestra en el se **Anexo 39**. El proceso Ama de llaves cuenta actualmente con 10 trabajadores. En el **Anexo 40** se muestra el organigrama.

Análisis de indicadores técnico-económico.

El proceso no posee indicadores técnico-económicos debido a las características del mismo.

Registro y análisis el método de trabajo a nivel de procesos.

A partir de la documentación con que cuenta el proceso de Ama de Llaves, la cual sirvió de base para elaborar en el presente estudio el diagrama SIPOC y un diagrama de flujo, con el objetivo de describir como fluye el mismo teniendo en cuenta los objetivos que persigue el procedimiento aplicado para la organización del trabajo. Utilizando la descripción de referencia y entrevistas a conocedores del proceso, se procede a la utilización de otras herramientas que permitan conocer con exactitud cada una de las etapas del mismo, puesto que servirán de apoyo para realizar el examen crítico y para crear un método perfeccionado.

Es por ello que con el objetivo de ilustrar quienes participan en el proceso y en que etapas están presentes se procederá a utilizar un diagrama (Qué/Quién) (**Anexo 41**), para alcanzar una descripción más detallada del mismo. Además de aplicar una lista de chequeo para el análisis de la OT en procesos de la empresa, del cual se obtienen diferentes resultados (**Anexo 42**). Con la aplicación de la lista de chequeo se detectaron varias fortalezas y debilidades como se muestran a continuación:

- La organización salarial aprobada no estimula a los trabajadores
- Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido no favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral.
- No existe una correcta relación entre los puestos de trabajo con respecto al abastecimiento que depende de la misma
- El puesto de trabajo no posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador
- No existen normas definidas en el proceso
- No existe calidad en las normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado.
- No se ha realizado en el proceso la organización la medición del trabajo.
- No se caracteriza ni evalúa la actividad de diseño de métodos o tecnología
- No se han realizado mejoras en el proceso a partir de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos
- Los métodos de trabajo utilizados no permiten el logro eficaz de las tareas desarrolladas
- No existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso
- No existe dominio de la documentación por los trabajadores
- No se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajos claves
- No están definidos en el proceso los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan ni los conocimientos requeridos por los trabajadores
- La plantilla de cargos no se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicio que desarrolla el proceso
- Se han presentado certificados médicos por parte de los trabajadores debido a dolencias relacionadas con su actividad laboral
- Existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garantizan el cumplimiento de la tarea y además están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo

Las fortalezas que este presenta son la siguiente:

- No existen problemas de ausentismo y/o impuntualidades
- No se han tomado en el proceso medidas disciplinarias
- Los trabajadores cumplen con las normas de calidad, seguridad y salud y de trabajo

- Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos respecto a la ejecución de períodos anteriores

Las etapas que interactúan en el proceso objeto de estudio se mencionan a continuación, las mismas disponen de un conjunto de instrucciones técnicas reglamentadas que detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso y quienes están presentes en ellas.

- Reunión de información
- Planificación y solicitud de insumos y lencería
- Entrega de insumos y lencería según el puesto de trabajo de lo cual se encarga el ropero surtidor
- Realización de la limpieza de las habitaciones y aéreas comunes
- Recolección y traslado de los desechos sólidos
- Supervisión y acondicionamiento de habitaciones y aéreas comunes
- Elaboración y entrega de los reportes de habitaciones y de incidencias
- Entrega de información y datos

Análisis medioambiental

Es importante destacar que la entidad se interesa por la realización de estudios investigativos específicamente medioambientales. Además que en la misma ya se han realizado diagnósticos relacionados con este tema, tienen elaborada una política ambiental en la que reconocen sus responsabilidades respecto a la preservación del Medio Ambiente y se comprometen a minimizar el impacto ambiental de sus actividades y servicios, para evitar efectos adversos sobre sus trabajadores, clientes, la Comunidad y el Medio Ambiente. Todo lo anterior expuesto está basado fundamentalmente en:

1. Cumplir con toda la legislación y normativa ambiental vigente y aplicable a nuestra entidad
2. Reducir el impacto al medio disminuyendo la generación de residuos y reciclando todo cuanto sea razonable
3. Contribuir a la formación de una conciencia ambiental mediante la educación, divulgación e información ambiental a nuestros trabajadores.
4. Controlar permanentemente el desempeño ambiental y establecer programas de mejoras continuas.
5. Promover el ahorro en el consumo de agua, energía y materias primas en nuestras áreas.
6. Evaluar periódicamente el desempeño ambiental de la Instalación, así como el cumplimiento de las Metas y los Objetivos Ambientales que sustenten esta política

7. Mantener informados a nuestros clientes sobre la marcha del desempeño ambiental de la Empresa.
8. Eliminar todos los riesgos laborales haciendo los lugares de trabajo libres de peligros y acciones inseguras.

La entidad también tiene todos sus riesgos ambientales bien identificados al igual que las áreas que incurren en ellos, un plan de medidas para contrarrestarlos y los responsables del cumplimiento de cada actividad.

Los riesgos identificados en el Hotel Pasacaballos son:

- Contaminación atmosférica (Consumo de Portadores Energéticos)
- Generación de desechos peligrosos.
- Generación de desechos sólidos

Análisis ergonómico y de Seguridad y salud en el trabajo a nivel de proceso

Esta etapa del procedimiento no se tiene en cuenta en la presente ya que paralela a esta, se está realizando un estudio referente a este tema en la organización en cuestión.

Análisis de la disciplina.

La disciplina laboral incluye el cumplimiento interno que, en menor medida, tiene correspondencia con el comportamiento seguro de los trabajadores. La entidad objeto de estudio se rige por las resoluciones siguientes:

- Resolución No.188/2006 (sobre los reglamentos disciplinarios internos).
- Resolución No. 187/2006. (Reglamento sobre jornada y horario de trabajo)

La Resolución No. 188 de fecha 21 de agosto de 2006 emitida por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, sobre los Reglamentos Disciplinarios Internos, preceptúa que el Reglamento de cada entidad laboral es el complemento de las disposiciones de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objetivo el fortalecimiento del orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo. La propia Resolución 188 establece en su apartado cuarto que cada entidad laboral elaborará su reglamento disciplinario Interno, atendiendo a las condiciones y exigencias propias de la actividad que desarrolla y a lo establecido para la actividad o rama, cuando corresponda, así como las estructura de los mismos.

Capítulo III

En la empresa objeto de estudio dicho reglamento fue discutido y analizado en asamblea con los trabajadores, este recoge sus obligaciones (asistir puntualmente al trabajo, cumplir el horario, permanecer en su puesto durante la jornada laboral y no abandonarlo sin autorización del jefe inmediato, etcétera); las prohibiciones: entre ellas, marcar la tarjeta de otro trabajador, la ingestión de bebidas alcohólicas en el desempeño laboral, y las infracciones graves, tales como ausencias e impuntualidades injustificadas y reiteradas, desatendiendo alertas y advertencias para su erradicación.

Según la Resolución 188/2006, la administración está obligada a divulgar y explicar permanentemente el Reglamento Disciplinario Interno a los trabajadores, y estos a cumplirlo, de lo contrario podrán aplicárseles medidas disciplinarias acordes a la gravedad de la infracción, cuestión esta que se realiza sistemáticamente.

En los reglamentos disciplinarios internos, teniendo en cuenta su ámbito de aplicación, se establecen las obligaciones y prohibiciones comunes y, donde se requieran, las específicas aplicables en la entidad laboral, las que deben corresponderse con las exigencias técnicas, tecnológicas y organizativas del proceso de trabajo o de servicios. En estos reglamentos también se miden las medidas disciplinarias a tomar en conjunto con el procedimiento para su aplicación, las infracciones de la disciplina laboral, los deberes y obligaciones de la administración.

La Resolución 187/2006 establece el fortalecimiento del orden laboral en los centros de trabajo, precisar el contenido y utilización adecuada de la jornada y horario de trabajo, así como reiterar la responsabilidad de los órganos, organismos, entidades nacionales y administraciones en la aplicación y exigencia de su cumplimiento para la producción o la prestación de servicios.

De la aplicación de los pasos anteriores se detecta la necesidad de realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, el departamento de recursos humanos, tiene identificado dentro de sus demandas la necesidad de realizar estos tipos de estudios, lo que hace necesario el análisis de los tiempos de ejecución.

La instalación cuenta con un Reglamento Disciplinario Interno que se aplica al detectarse cualquier violación de la disciplina laboral recogida en él, el cual se revisa todos los años para su actualización y abarca a los trabajadores comprendidos en las categorías ocupacionales de obreros, técnicos, administrativos y servicios, no así a cuadros, dirigentes, funcionarios y designados que se rigen por el decreto 196 y 197 y las Resoluciones 15 y 16/2000.

Capítulo III



En cuanto a la disciplina tecnológica, debe señalarse que el proceso se rige por procedimientos que describen pasos a seguir relacionados con el trato al cliente y las normas de seguridad a tener en cuenta en el desarrollo de cada una de las actividades del proceso, se aprecia el correcto cumplimiento de todas las etapas, no identificándose debilidad alguna.

Se realiza un análisis de algunos de los requisitos que plantea la NC 3001, (2007), relacionados con la OT, siendo estos los siguientes:

- ¿Están identificadas por la alta dirección las premisas para acometer el estudio del trabajo?
- ¿Está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo?
- ¿Están aprobadas por la alta dirección las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?
- ¿Están las personas preparadas para realizar esta tarea?
- ¿Garantiza la organización la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?
- ¿Se corresponde la plantilla de cargos con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?
- ¿Realiza la organización medición del trabajo, mediante la aplicación de técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador en llevar a cabo una determinada tarea según norma de servicio establecida?
- De acuerdo a lo planteado en el registro y análisis del método de trabajo; análisis medioambiental; y por último, la disciplina laboral a nivel de proceso se detectaron un grupo de debilidades como:
- No se realizan estudios de aprovechamiento de la jornada laboral con el objetivo de analizar cargas de trabajo y determinar personal disponible, en correspondencia con el nivel de actividad que desarrolla el proceso.
- No existen perfiles de competencia en algunos cargos de la unidad en correspondencia con los requisitos ergonómicos relacionados con la ampliación y el enriquecimiento de funciones del puesto de trabajo.
- Falta de capacitación al personal encargado de la realización de los estudios del trabajo.

- La división y cooperación del trabajo establecidas no logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo ya que existen pérdidas de tiempo.
- No existe dominio de la documentación por los trabajadores.

Se detectaron también algunas fortalezas como por ejemplo:

- La Empresa cumple con todos los Reglamentos relacionados con la disciplina laboral y tecnológica.
- No existen problemas medio ambientales en la entidad.
- Existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso.

Elaboración del plan de mejora para el diagnóstico a nivel de procesos.

El diagnóstico realizado al proceso de Ama de Llaves permitió identificar un grupo de debilidades las cuales se corresponden con las identificadas en el diagnóstico del proceso de organización del trabajo, corroborándose la necesidad de desarrollar las acciones propuestas por esta investigación en el **Anexo 33**. En la presente investigación y en la desarrollada paralelamente a esta por Monzón Pérez (2014), se realizarán estudios relativos a la descripción del proceso de ama de llaves, análisis de métodos de trabajo tiempos de ejecución, normación del trabajo, estudios ergonómicos y de SST, dándole cumplimiento al 78% de las debilidades detectadas, quedando propuestas de soluciones para el resto de las debilidades identificadas.

En la instalación no existen estudios de aprovechamiento de la jornada laboral con el objetivo de analizar cargas de trabajo y/o determinar personal disponible, en correspondencia con el nivel de actividad que desarrolla el proceso, lo cual constituye una debilidad detectada durante la investigación para la solución de la cual se desarrolla posteriormente el paso 5.

Paso 5: Diagnóstico de la organización del trabajo (OT) a nivel de puestos.

Una vez concluida la identificación y descripción del proceso de Ama de llaves, realizados en pasos anteriores, con sus respectivas técnicas de registro y análisis, surge la necesidad de ejecutar este mismo estudio a nivel de puestos de trabajo, teniéndose en cuenta los siguientes elementos.

Registro y análisis del puesto de trabajo (Método actual del trabajo)

Luego de analizados los resultados anteriores y con la opinión general del equipo de trabajo, se llega a la conclusión que el puesto de trabajo objeto de estudio en la presente investigación es el de camarera de habitaciones, ya que el mismo incide directamente en la atención y

Capítulo III

satisfacción del cliente. De dicho puesto se pudo conocer un grupo de elementos que permitieron llevar a cabo a la autora de la presente investigación el registro y análisis de sus actividades.

De la elaboración del diagrama Quién-Qué perteneciente al proceso Ama de llaves (Ver **Anexo 41**), se pudo ver que la mayor cantidad de actividades del proceso las realiza la Jefa de Ama de llaves, seguido en número por las camareras de habitación, pero, las actividades de más peso en éste son las que realiza la camarera, además son, de las que están en contacto directo con el cliente, las que mayor carga física poseen. Por tales motivos es escogido este puesto de trabajo para su posterior estudio.

El puesto de trabajo camareras de habitaciones está estrechamente vinculado con los clientes, ya que son ellas las que encargadas de proporcionar el confort y la comodidad que necesita el cliente en la intimidad de su habitación. Dicho puesto labora 7 días a la semana con un día de franco, cuantificando al año 312 días con 26 días al mes con 192 horas, con una jornada que dura 7.20 horas/días comenzando a las 8:40am y concluyendo a la 5:00pm, más 1 hora de almuerzo y descanso que establece la dirección de recursos humanos. Es valido aclarar que desde las 8:00am que llega la guagua con los trabajadores hasta las 8:40am que comienza la jornada, tienen 30 minutos para el desayuno y 10 minutos para la reunión de información.

El proceso comienza cuando la camarera realiza la recepción del turno, se responsabiliza por las llaves del piso y elabora el reporte de los cuartos ocupados, los que van de salida y las que están vacías, recoge en el departamento todo los insumos y líquidos con los que va a trabajar, llega al pantry y organiza su carrito manteniéndolo siempre limpio y en orden surtiéndolo de todo lo necesario para llevar a cabo la limpieza de las habitaciones sucias ya sea que estén ocupadas o vacías. En el caso de las habitaciones ocupadas sucias la camarera realiza la limpieza según lo normado y debe avituallarlas con los insumos correspondientes, cuando se da el caso de que las habitaciones esté de salida entonces tiene que realizar la limpieza de manera profunda revisando la permanencia y la buenas condiciones de todos los activos fijos y los equipos del cuarto.

El recorrido de una camarera en un piso es muy variable y depende principalmente de si las habitaciones se encuentran ocupadas o no y si el huésped está dispuesto en ese momento a que se realice la limpieza de su habitación por lo que resulta difícil confeccionar un diagrama del recorrido de la camarera en este caso.

En el **Anexo 43** se muestra el registro del método actual de trabajo de la camarera media para los tres tipos de habitación existentes (doble, triple y king size o talla de reyes) en el que se

Capítulo III

puede visualizar que las camareras realizan un recorrido óptimo en cada habitación, por lo que este no puede ser mejorado. Además se pudo corroborar durante la investigación que las demás camareras tienen un método de trabajo similar, esto viene dado por los muchos años de trabajo que tienen todas y la ayuda que le proveen las de más experiencia a las que se van incorporando nuevas. De este análisis se puede concluir que no existen pérdidas de tiempo asociadas al método de trabajo o a recorridos innecesarios, por lo que se realiza un análisis posterior con respecto a los tiempos de ejecución de la tarea para detectar si existen problemas en ese sentido.

Diseño ergonómico y de seguridad y salud

Esta etapa del procedimiento no se tiene en cuenta en la presente ya que paralela a esta, se está realizando un estudio referente a este tema en la organización en cuestión.

Análisis de los tiempos de ejecución de la tarea

Teniendo en cuenta los pasos propuestos en el Capítulo II de esta investigación, se procede a mostrar los resultados del análisis de los tiempos de ejecución en el puesto de trabajo camarera de habitaciones, seleccionándose al trabajador que realiza las actividades con un ritmo promedio, para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral en la **Tabla 3.1** se muestran los datos del mismo.

Tabla 3.1: Datos del trabajador objeto de estudio. Fuente: Elaboración propia.

Entidad:	Hotel Islazul pasacaballos
Propósito:	Acondicionamiento de habitaciones
Área:	Ama de llaves
Nombre del trabajador (a):	Hilda Sonia González Díaz
Cargo:	Camarera de Habitaciones
Fecha inicial del estudio:	10-2-2014

Realización de las observaciones

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se procede a la medición de los tiempos de ejecución. Se hizo uso de la aplicación de la técnica de fotografía individual, teniendo en cuenta las características del puesto estudiado, los resultados se muestran en la **Tabla 3.2**

Capítulo III

Procesamiento de la información y análisis de los resultados

Cálculo de las observaciones

Luego se procede a calcular el número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medio con una precisión (S) de $\pm 5\%$ y un Nivel de Confianza (NC) de 95%.

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

Dónde:

N: Número de observaciones

$\bar{X}$: Valor medio del elemento medio (tiempo de trabajo relacionado) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

R: Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor $X_{\max}$ y el valor $X_{\min}$.

Sustituyendo en la ecuación

$$N = 560 \left(\frac{513 - 502}{509} \right)^2$$

$$N = 0.26$$

$$N \approx 1 \text{ observación}$$

Con éste resultado se concluye que con 1 observación es suficiente para obtener los resultados con el NC y la S deseada, pero se realizará 3 días de observaciones ya que es el mínimo, recomendado para este tipo de estudios

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

Se procede entonces a realizar el estudio de Análisis de la Jornada Laboral (AJL) y las respectivas pérdidas de tiempo en que se incurren y cómo influye su eliminación en la productividad.

Tabla 3.2: Resumen de los días de observación a la camarera. Fuente: Elaboración Propia

Concepto	D1	D2	D3	Promedio
TSO	35	40	36	<u>37</u>
TPC	30	26	28	<u>28</u>

Capítulo III

TO	274	288	281	<u>281</u>
TA	15	18	17	<u>16,7</u>
TST	30	25	31	<u>20,7</u>
TDNP	30	30	30	30
TIDO	5	2	2	<u>3</u>
TIC	2	3	0	<u>1,67</u>
TIOC	8	0	7	<u>5</u>
JL	432	432	432	432

Tabla 3.3: Resumen de los Tiempos de Trabajo Reglamentarios

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TPC	30	26	28	28
TO	274	288	281	281
TSO	35	40	36	37
TST	30	25	31	20,7
TS	65	65	67	65,7
Total	461	461	470	

TS=TST+TSO

TTR= (TO+TS+TPC) min

TTR=281+65,7+28

TTR=374,7 min

Capítulo III

Donde:

TTR = Tiempo de Trabajo Relacionado con la tarea

TO = Tiempo Operativo

TS = Tiempo de Servicio

TPC = Tiempo Preparativo Conclusivo

TIR= (TIRTO+TDNP) min

TIR=0min+30min

TIR=30 min

Donde:

TIR = Tiempo de Interrupción Reglamentario

TIRTO = Tiempo de Interrupciones Reglamentadas debido a la tecnología y/o a la organización.

TDNP = Tiempo de Descanso y Necesidades Personales

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 \geq 85\%$$

$$AJL = \frac{374,7\text{min} + 30\text{min}}{432\text{min}} * 100$$

$$AJL = 93,7\%$$

Donde:

TTR = Tiempo de Trabajo Relacionado con la tarea

TIR = Tiempo de Interrupciones Reglamentadas

JL = Jornada Laboral

El AJL de la camarera de piso es de 93,7%. Se procede al cálculo de las pérdidas de tiempo.

Capítulo III

Pérdidas de tiempos por TINR Y TTNR

Indicador de las pérdidas de tiempo de trabajo por causa del trabajador

$$Pt = \frac{TIDO}{JL} * 100$$

$$Pt = \frac{3\text{min}}{432\text{min}} * 100$$

$$Pt = 0.69 \%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo

TIDO = Tiempo de interrupción debido al obrero

JL = Jornada Laboral

Indicador de las pérdidas de tiempo de trabajo por deficiencias técnico-organizativas

$$Pt = \frac{TITO}{JL} * 100$$

$$Pt = \frac{0 \text{ min}}{432\text{min}} * 100$$

$$Pt = 0 \%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo.

TITO = Tiempo de interrupciones por debido a la tecnología y la organización

JL = Jornada Laboral

Indicador de las pérdidas de tiempo de trabajo por otras causas organizativas

$$Pt = \frac{TIOC}{JL} * 100$$

$$Pt = \frac{5 \text{ min}}{432 \text{ min}} * 100$$

$$Pt = 1,16 \%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo.

TIOC = Tiempo de interrupción por otras causas organizativas

JL = Jornada Laboral

Indicador de las pérdidas de tiempo de trabajo por problemas casuales

$$Pt = \frac{TIC}{JL} * 100$$

$$Pt = \frac{1.67 \text{ min}}{432 \text{ min}} * 100$$

$$Pt = 0,39 \%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo.

TIC = Tiempo de interrupción por problemas casuales

JL = Jornada Laboral

Indicador de las pérdidas de tiempo de trabajo no relacionado con la tarea

$$Pt = \frac{TTNR}{JL} * 100$$

$$Pt = \frac{0 \text{ min}}{432 \text{ min}} * 100$$

$$Pt = 0 \%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo.

TTNR = Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea

JL = Jornada Laboral

Este análisis se muestra en la Figura 3.1 donde se ve gráficamente la jornada laboral es de un 93,7% lo cual se puede considerar como satisfactorio, pero existen aún pérdidas de tiempo que pueden ser disminuidas o eliminadas en función de un aprovechamiento máximo de la jornada laboral y el aumento de la productividad del trabajo siempre cuidando la humanización del trabajo y con ello la satisfacción laboral. De estas pérdidas la de mayor porcentaje es la ocasionada por otras causas organizativas (TIOC) con un 1,16%, dándose en menor cuantía las relacionadas con las interrupciones por problemas casuales (TIC) con un 0,39%

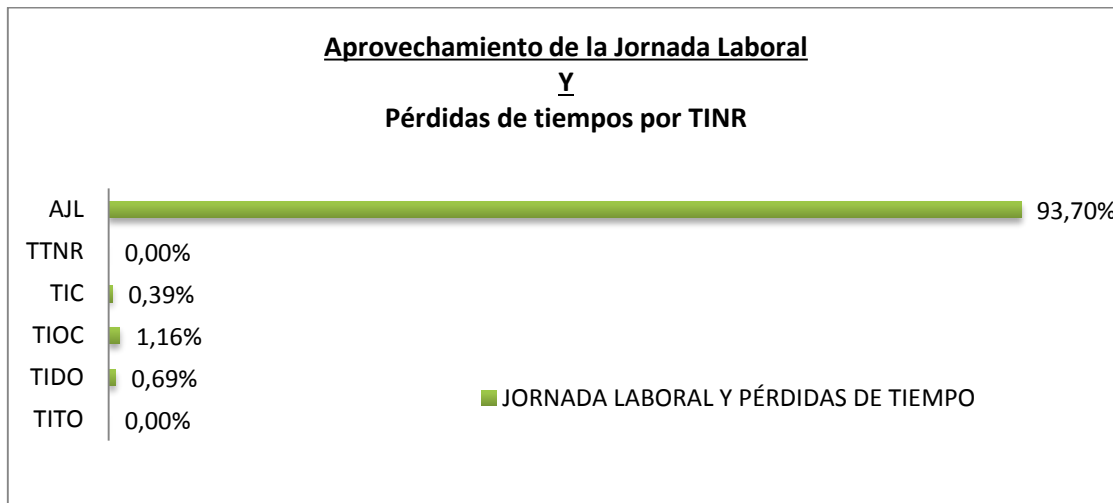


Figura 3.1 Resultados del análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral. Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del tiempo de las pérdidas totales

$$TINR = TITO + TIDO + TIC + TIOC = 0 + 3 + 1,67 + 5 = 7,33$$

$$P\ Total = \frac{TINR + TTNR}{432} * 100 = \frac{7,33 + 0}{432} * 100 = 1,7\%$$

Donde:

Pt = Pérdidas de tiempo totales.

TTNR = Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea

Capítulo III

TINR = Tiempo de Interrupción no reglamentadas

JL = Jornada Laboral

Las pérdidas generales por concepto de los TIDO, TIC, TIOC, y TTNR fueron de 1,7%, a continuación serán detalladas conjuntamente con un proyecto de medidas que se pueden tomar para su eliminación en aras de incrementar la productividad del puesto. (Ver **Tabla 3.4**)

Tabla 3.4: Causas de las pérdidas de tiempo y medidas para su eliminación. Fuente: Elaboración propia

Perdidas de tiempo	Causas	Medidas de eliminación
<u>TIDO 0.69%</u>	Se detiene a conversar con la camarera de otro piso Se detiene a conversar con un clientes	Concientización sobre los efectos positivos que provoca en la productividad de la instalación el correcto cumplimiento de la jornada laboral.
<u>TIC 0,39%:</u>	Problemas con una cortina que arregla operario de mantenimiento. Problemas con una ducha que arregla operario de mantenimiento	Realizar correctamente el chequeo de las habitaciones que se debe efectuar según lo establecido en los primeros minutos de la jornada laboral, realizar el reporte en el momento en el que se detecta una deficiencia en la habitación y exigir que se atienda en ese momento para que no sea interrumpida luego la jornada.
<u>TIOC 1,16%</u>	Atender llamada de la jefa de brigada Atender llamada de recepción	Puntualizaran durante la reunión de información que se realiza antes de comenzar la jornada todos los detalles y procedimientos en caso de situaciones atípicas.

La dirección de la instalación podrá proyectar otras medidas que estime convenientes en cada pérdida de tiempo identificada.

Capítulo III

Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo

Incremento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación de TIDO

$$\Delta Pt = \frac{TIDO}{TO} * 100$$

$$\Delta Pt = \frac{3 \text{ min}}{281 \text{ min}} * 100$$

$$\Delta Pt = 1,07 \%$$

Donde:

ΔPt = Variación de la Productividad

TIDO = Tiempo de interrupción por violación de la disciplina laboral

TO = Tiempo operativo

Incremento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación de TIOC

$$\Delta Pt = \frac{TIOC}{TO} * 100$$

$$\Delta Pt = \frac{5 \text{ min}}{281 \text{ min}} * 100$$

$$\Delta Pt = 1,78 \%$$

Donde:

ΔPt = Variación de la Productividad

TIOC = Tiempo de interrupción por otras causas organizativas

TO = Tiempo operativo

Incremento de la productividad del trabajo a cuenta de la eliminación de TIC

$$\Delta Pt = \frac{TIC}{TO} * 100$$

$$\Delta Pt = \frac{1,67 \text{ min}}{281 \text{ min}} * 100$$

$$\Delta Pt = 0,59 \%$$

Donde:

Capítulo III

ΔPt = Variación de la Productividad

TIC = Tiempo de interrupción por problemas casuales

TO = Tiempo operativo

Si se llegaran a eliminar las causas dadas por las pérdidas de tiempo se estaría incrementando la productividad en un 3.44%, siendo superior por cada tiempo con las cifras que se muestran en la **Tabla 3.5**

Tabla 3.5: Resumen de Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo. Fuente: Elaboración Propia

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,0%	0,0%	1,07%	1,78%	0,59%

Luego de haber calculado el AJL de la camarera de habitaciones se determinó que las principales pérdidas de tiempo están ocasionadas por otras causas organizativas (TIOC), las mismas presentan aproximadamente un 1,16% de las pérdidas de tiempo totales, existiendo un incremento de la productividad por TIOC reducido aproximadamente en un 1,78% como demuestran los cálculos realizados anteriormente. Éstas pérdidas están dadas principalmente por que deben atender en ocasiones llamadas de recepción o por parte de la Jefa de brigada ya sea para dar instrucciones o puntualizar algún detalle que no haya sido fijado en su momento.

Incremento del TO debido a la eliminación de las perdidas de tiempo

$$TO_{inc} = \frac{\Delta Pt \text{ total} * TO}{100}$$

$$TO_{inc} = \frac{3,44\% * 281min}{100}$$

$$TO_{inc} = 9,67 \text{ min}$$

Donde:

TO inc: Incremento del TO debido a la eliminación de las pérdidas de tiempo

$$\begin{aligned} \Delta Pt \text{ total} &= \Delta Pt \text{ TTNR} + \Delta Pt \text{ TITO} + \Delta Pt \text{ TIDO} + \Delta Pt \text{ TIC} = 0\% + 0,0\% + 1,07\% + 1,78\% + 0,5 \\ &= 3,44\% \end{aligned}$$

Por tanto se puede concluir que si se eliminan las pérdidas de tiempo y se invierten en tiempo operativo, este presentaría un incremento de 9,67 min, representando esto un TO promedio de 290,67 aproximadamente, sobre este TO mejorado se proyectaran las mejoras posteriores.

Medición del trabajo de las camareras y cálculo de las normas de servicio.

Todo estudio de organización del trabajo por lo general implica la normación, la cual tiene como objetivo determinar los gastos de trabajo vivo que invierte el obrero en sus diferentes actividades laborales.

Con el objetivo de realizar la normación del trabajo, se determina el tiempo operativo por unidad (To/u) para lo cual se utiliza la medición del tiempo por tipo de habitación (**ver Tabla 3.6**).

Tabla 3.6: Tiempos por tipo de habitación. Fuente: Elaboración Propia

Tipo de habitación	Tiempo (min)
Vacía limpia	7
Vacía sucia	31
Ocupada	13

Para aplicar dicha técnica se toma una muestra de los históricos del hotel en 8 meses del año 2013. Los meses escogidos son los que están comprendidos entre mayo y diciembre, tomados de esta forma dado que en ellos se encuentra la mayor cantidad de variaciones tanto positivas como negativas, es decir, entre los meses de mayo y agosto se encuentra el número superior ocupación del hotel por lo que se puede decir que para el caso específico de Pasacaballos la temporada alta esta concebida en este tiempo. En los meses de septiembre a diciembre está la menor ocupación del hotel por lo que se concluye que estos meses son los de temporada baja en la instalación, siendo confirmado esto por las personas relacionadas directamente con tema, puesto que todos los años este indicador (% de ocupación) se comporta de manera similar. Este análisis es necesario porque los niveles de ocupación son aleatorios y muy diferentes en ambas temporadas, por lo tanto se trabaja con un promedio de habitaciones calculado sobre la base de comportamientos históricos conocidos y sobre este comportamiento se calculan las normas de servicio.

Los cálculos realizados se muestran en el **Anexo 44**. En la **Tabla 3.8** se exponen los resultados de la Nt y Ns en temporada alta y baja.

Tabla 3.8: Normas de tiempo y de servicio. Fuente: Elaboración propia.

Temporada	Norma de tiempo (Nt)	Norma de servicio (Ns)
Alta	27,5 min/hab	16 habitaciones
Baja	17,1 min/hab	25 habitaciones

Cálculo de la cantidad de camareras necesarias

Dentro de las debilidades detectadas en la aplicación de la lista de chequeo para el análisis de la organización del trabajo a nivel de procesos está presente que la plantilla de cargos aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización, y se sospecha que el puesto de trabajo de camareras de habitación no está exento de ello, debido a que las mismas se quejan de que tienen demasiada carga laboral y disponen de poco tiempo para cumplir con ella. La instalación, en el momento de esta investigación, cuenta con un número de 5 camareras distribuidas uniformemente entre las 188 habitaciones existentes. Para comprobar si esta sospecha es cierta se procede al cálculo el número de camareras que se necesitan para la realización plena de las actividades pertenecientes a este puesto de trabajo. En aras de alcanzar esta meta, a continuación se realiza un estudio de carga y capacidad.

La Capacidad de trabajo por camarera es igual a la norma de servicio calculada que también puede hallarse en función de las normas de tiempo calculadas, la formula utilizada en este estudio es la siguiente.

$$NT_i = \frac{QT_i}{Crt_i}$$

Donde:

QT_i: Carga de trabajo del proceso en la actividad i

NT_i: Número de trabajadores en la actividad

Crt_i: Capacidad real unitaria de un trabajador en la actividad i

Temporada alta

$$\text{Nobrerros} = \frac{QT_i}{Crt_i}$$

$$\text{Nobrerros} = \frac{188}{16}$$

$$\text{Nobrerros} = 11,75 \approx 12 \text{ camareras}$$

Temporada baja

$$\text{Nobrerros} = \frac{QT_i}{Crt_i}$$

$$\text{Nobrerros} = \frac{188}{25}$$

$$\text{Nobrerros} = 7,52 \approx 8 \text{ camareras}$$

Los resultados obtenidos demuestran que la cantidad de camareras existentes en el momento de la investigación es insuficiente, indicando la necesidad de 12 camareras cuando la temporada es Alta, y 8 cuando es baja, por lo que se sugiere que la entidad tome como plantilla base para camareras las 8 calculadas para la temporada baja y que en la alta se realice un contrato de 4 camareras (12 camareras/temporada alta - 8 camareras/temporada baja= 4 camareras) para suplir las necesidades de la misma.

3.1.3 Etapa III: Implantación y control.

Esta fase debe realizarla la entidad luego de un tiempo prudencial, que permita analizar la implementación de las propuestas enunciadas en la presente investigación. Los pasos para la aplicación de esta etapa están debidamente explicados en el capítulo II.

Conclusiones parciales del capítulo III.

1. Se realiza un análisis del proceso de organización del trabajo, haciendo uso de diversas herramientas de diagnóstico y priorización, que permitieron identificar que las debilidades del proceso están centradas en la no elaboración y aprobación por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo.
2. El estudio de aprovechamiento de la jornada laboral permitió identificar que las pérdidas de tiempo están dadas en los tiempos relacionados con Tiempos de interrupciones reglamentadas por otras causas organizativas (TIOC) y Tiempos de interrupción por problemas casuales (TIC) y Tiempos de interrupción por violación de la disciplina laboral (TIDO) dados fundamentalmente por conversaciones durante la Jornada laboral con otras camareras o clientes y por atender las llamadas de recepción o jefa de brigada para dar instrucciones o puntualizar detalles.
3. El cálculo de la necesidad de camareras permitió comprobar que es insuficiente, para el cumplimiento óptimo de las tareas pertenecientes al puesto, la cantidad de camareras

Capítulo III



existentes en el momento de la investigación, y concluyéndose que durante la temporada baja, el hotel deberá tener un mínimo de 8 camareras y en temporada alta 12

CONCLUSIONES

1. En Cuba se han establecido reglamentos para la realización de los modelos de GRH para que las entidades establezcan la estructura sobre la que pueden diseñar su propio SGICH y es deber de las mismas velar porque todas sus componentes se desarrollen de acuerdo a lo establecido condición necesaria para convertirse empresas mas productivas y eficientes.
2. A partir de las investigaciones realizadas por la autora de la presente investigación, se identifica el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009) el cual se destaca por su generalidad al ser aplicado en empresas de sectores diversos: Petrolero, alimenticio y educacional lo cual justifica su implementación en la presente investigación y de esta manera diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano mediante el uso de la tecnología de diagnóstico con lo cual se determina la necesidad de realizar estudios de organización del trabajo en el Hotel Pasacaballos.
3. En el presente trabajo se identificó un procedimiento para realizar estudios de Organización del Trabajo en procesos de servicios del Hotel Pasacaballos, el mismo fue realizado por Nguema Ayaga, (2011) y permite mejorar aspectos tales como productividad a partir de evaluar las diversas variantes de organización de un puesto, métodos y procedimientos de trabajo. Es el más actualizado de los analizados, debido a la universalidad de sus herramientas, el énfasis en el enfoque de procesos y ergonómico que posee, por lo que se decide su elección para cumplimentar uno de los objetivos de este trabajo de diploma.
4. Se realiza un análisis del proceso de organización del trabajo, haciendo uso de diversas herramientas de diagnóstico y priorización, que permitieron identificar que las debilidades del proceso están centradas en la necesidad de elaboración y aprobación por parte de la alta dirección un plan de estudios de organización del trabajo.
5. Se conoce el estado de la organización del trabajo y se proponen mejoras relativas al aumento de la plantilla del puesto de trabajo camarera de habitación en aras de aminorar la carga de trabajo a la cual están sometidas, conociéndose la efectividad de las mejoras propuestas a partir de comprobar el tiempo utilizado, y el cálculo de las normas de tiempo y servicio.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el procedimiento para la Organización del Trabajo propuesto en esta investigación al resto de los puestos con que cuenta el Hotel Pasacaballos.
2. Aplicar las mejoras establecidas en los planes de acción resultados del análisis a nivel de puesto de trabajo fruto de la implementación del los procedimientos usados en esta investigación.
3. Elaborar un caso de estudio para el desarrollo de la docencia en la Disciplina de Ingeniería del Factor Humano, debido al uso de herramientas que se aplican en esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, Jay (1991) "Firm Resources and sustained competitive advantage". Strategic Management Journal. Vol. 17. no. 1. pp. 91-120.
- Benavides, Luis (2003) "Gestión por procesos". Tomado de <http://www.calidadlatina.com>. 5 de marzo del 2014.
- Cantú, Humberto (2001) "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Segunda Edición. México.
- Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21 de abril de 1999. Las competencias laborales. La Habana. p. 7.
- Cuesta, Armando (2005) "Tecnología de la gestión de los recursos humanos". Ed. Academia. Ciudad de La Habana. p. 17.
- Euroforum (1998). Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelectual. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>. 12 de junio del 2013.
- Fundipe (2001). Cuadro de Mando Integral e Indicadores para la Gestión de Personas. Available at: <http://www.arearh.com>. 26 de junio del 2013.
- Hernández, Frank E. S. (2006) "Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Vol. 14. Acimed. pp. 2-22. Available at: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm. 5 de marzo del 2014.
- Martínez, C. y Herrera, C. (2002) "Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanzar resultados en las instalaciones turísticas". CD Memorias de la III Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Universidad Central de Las Villas. ISBN: 959-250-049-5.
- Norma Cubana, ISO 9000 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- Norma Cubana, ISO 9001 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- Norma Cubana, 3000:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"-Vocabulario. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2014.
- Norma Cubana, 3001:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"-Requisitos. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2014.

Norma Cubana, 3002:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Implementación.
Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2014.

OIT (1993). Organización Internacional del Trabajo. Formación profesional. Glosario de términos escogidos/ OIT. Ginebra: OIT, 1993. p. 37.

Sainz, Ochoa (2001) "Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja". Tesis de Doctorado. Universidad de Rioja. España.

Salazar, Alejandro A.P. (2000) "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y Tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas". Departamento de Informática. Opción al grado de Ingeniero Civil Informático. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso. pp. 7-10. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>. 16 de abril del 2014

Sánchez, Raúl P. (2001) "Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos". Fundación Iberoamericana del conocimiento. p. 8. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00170rpiriz.pdf>. 16 de abril del 2014.

Tejero, F (2005) "Conceptos generales sobre los métodos empresariales para la gestión". Available at: <http://www.ofertaformativa.com/conceptos-generales-sobre-los-metodos>. 2 de abril del 2014.

Vargas, Pilar M. (2000) "Características de los activos intangibles". Fundación Iberoamericana del conocimiento. Universidad de LaRioja. p. 7. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00169pivargas.pdf>. 16 de abril del 2014.

Villa, E. y Pons, R. (2006) "Gestión por Procesos. Monografía". Universidad de Cienfuegos. p. 140.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahante, Santos (2013) " Aplicación de un procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Trinidad Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Alhama, Rafael (2004) "Capital Humano. Concepto e Instrumentación". Available at: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento>. 16 de abril del 2014.
- Alhama, Rafael (2004) "Nuevas Formas Organizativas". Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, MTSS. Cuba. p. 265. ISBN 959-281-002-8.
- Alhama, Rafael (2006) "Nuevas formas organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser". COMPLEXUS. Revista sobre complejidad, ciencia y estética. Edición Corporación SINTESYS. Chile. Volumen 2. Agosto 2006. No. 5. pp. 29 - 48. ISSN 0718-1515.
- Anon. s.f. «Actuales Problemas De Recursos Humanos: Related Documents». Recuperado Mayo 23, 2014a (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Actuales Problemas de Recursos Humanos/ Related Documents.htm).
- Anon. s.f. «Administración de procesos en SOs - Monografias.com». Recuperado Mayo 23, 2014b (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Administración de procesos/Monografias.com.htm).
- Anon. s.f. «Capital Humano - EcuRed». Recuperado Mayo 23, 2014c (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Capital Humano/EcuRed.htm).
- Anon. s.f. «Competencia (organización) - Wikipedia, la enciclopedia libre». Recuperado Mayo 23, 2014d (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Competencia_(organización).htm).
- Anon. s.f. «Definición de proceso - Qué es, Significado y Concepto». Recuperado Mayo 23, 2014e (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Definición de proceso Qué es, Significado y Concepto.htm).
- Anon. s.f. «EL CAPITAL HUMANO, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN». Recuperado Mayo 23, 2014f (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/EL CAPITAL HUMANO DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION.htm).
- Anon. s.f. «FUNDACELAC». Recuperado Mayo 23, 2014g (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/FUNDACELAC.htm).
- Anon. s.f. «Gestión por competencias - EcuRed». Recuperado Mayo 23, 2014h (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Gestión_por_competencias.htm).

- Anon. s.f. «Gestión Procesos». Recuperado Mayo 23, 2014i ([file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Gestión Procesos.htm](file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis%20mia/Isis/Gesti%C3%B3n%20Procesos.htm)).
- Anon. s.f. «Los retos de las empresas actuales y su recurso humano - Documentos de Investigación - Psyastrid». Recuperado Mayo 23, 2014j ([file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Los retos de las empresas actuales y su recurso humano/Documentos de Investigación/Psyastrid.htm](file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis%20mia/Isis/Los%20retos%20de%20las%20empresas%20actuales%20y%20su%20recurso%20humano/Documentos%20de%20Investigaci%C3%B3n/Psyastrid.htm)).
- Anon. s.f. «Nuevos Retos en la Gestión Recursos Humanos / rrhh | Blog de IEBSchool». Recuperado Mayo 23, 2014k ([file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Nuevos Retos en la Gestión Recursos Humanos /Blog de IEBSchool.htm](file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis%20mia/Isis/Nuevos%20Retos%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20Recursos%20Humanos%20Blog%20de%20IEBSchool.htm)).
- Anon. s.f. «Retos presentes y futuros en la administración de recursos humanos». Recuperado Mayo 23, 2014l ([file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Retos presentes y futuros en la administración de recursos humanos.htm](file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis%20mia/Isis/Retos%20presentes%20y%20futuros%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.htm)).
- Anon. s.f. «Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I) | Sinapsys Business Solutions». Recuperado Mayo 23, 2014m ([file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Todo sobre la Gestión por Procesos \(Parte 20I\)/Sinapsys Business Solutions.htm](file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis%20mia/Isis/Todo%20sobre%20la%20Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20(Parte%20I)/Sinapsys%20Business%20Solutions.htm)).
- Barney, Jay (1991) "Firm Resources and sustained competitive advantage". Strategic Management Journal. Vol. 17. no. 1. pp. 91-120. Available at: <http://uen.cm.nsysu.edu.tw/courses-2008-spring/M-SHRM/reference/barney-1991-RBV.pdf>
- Benavides, Luis (2003) "Gestión por procesos". Available at: <http://www.calidadlatina.com>. 5 de marzo del 2014.
- Bontis, Michael y et. al. (2000) "Driving Value-Based Performance Gains by Aligning Human Capital with Business Strategy". Leading Knowledge Management and Learning. Alexandria, VA: ASTD. p. 20.
- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001) "Gestión del conocimiento y gestión de la información". Available at: http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf. 26 de junio del 2013.
- Cantú, Humberto (2001) "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Segunda Edición. México.
- Cáravez Y.S. Modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, 2006.

- Cáravez, Yamil S. (2005) "Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos. Experiencias en el Hotel "La Unión" de la provincia de Cienfuegos". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21 de abril de 1999. Las competencias laborales. La Habana. p. 7.
- Covas, Varela (2009) "Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos" Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. pp. 1-60.
- Cuesta, Armando (2002) "Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos." Editorial Academia. La Habana.
- Cuesta, Armando (2005) "Tecnología de la gestión de los recursos humanos". Ed. Academia. Ciudad de La Habana. p. 17.
- Dao, Alberto y et. al. (2000) "El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI". Caracas. Universidad Metropolitana. p. 175. Available at: http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43_2_05/hie07205.htm - 33k.16 de abril del 2014.
- Delgado, Domingo (2000) "Modelos de Gestión por Competencias". Fundación Iberoamericana del conocimiento. p. 4. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>. 12 de junio del 2013.
- Euroforum (1998). Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelectual. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>. 12 de junio del 2013.
- Fleitas, Sonia T. (2002) "Enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos". Revista de Ingeniería Industrial. Vol. XXIII, No. 2. Edic. Web, CUJAE, Ciudad de La Habana.
- Fundipe (2001). Cuadro de Mando Integral e Indicadores para la Gestión de Personas. Available at: <http://www.arearh.com>. 26 de junio del 2013
- Gallego, Mery (2001) "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias". Available at: <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>. 3 de abril del 2014.
- Gómez, Higinia B. (2006) "Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar". Tesis de Doctorado. Tutor: Ramón Pons Murguía. Anexo 5.
- Grant, Robert (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Review. Vol. 33. No. 3. pp. 114-135. Available at: <http://www.uma.pt/filipejmsousa/emp/Grant,%201991.pdf>. 17 de abril del 2014.

- Hernández, Frank E. S. (2006) "Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Vol. 14. Acimed. pp. 2-22. Available at: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm. 5 de marzo del 2014.
- IEIT (2007). "Procedimiento documentado de Competencias Laborales". Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. p. 30.
- J. R. ZARATIEGUI. s.f. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.
- Malgioglio, José M. (2001) "Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del Tercer Milenio". Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas. Universidad Nacional del Rosario. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas.
- Martínez, C. y Herrera, C. (2002) "Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanzar resultados en las instalaciones turísticas". CD Memorias de la III Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Universidad Central de Las Villas. ISBN: 959-250-049-5.
- Maurer, Todd (2002) "Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning". Human Resource Development Review., Vol. 1, No. 1 March 2002. pp. 9-44.
- Merlevede, Patrick (2005) "Human Resources Management – An Integral Vision". jobEQ. Available at: www.jobEQ.com. 27 de abril del 2014.
- Mertens, Leonard (2008) "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional". Available at: <http://www.cinterfor.org.uy>. 27 de abril del 2014.
- Morales, Alfredo C. (2006) "Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos". Tesis de Doctorado. CUJAE, Ciudad de La Habana. pp. 1-60.
- Navas, José E. y De Urbina, Marta O. (2002) "El capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional". Economía Industrial. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y Universidad Complutense de Madrid. No. 346. pp. 163-171.
- Nguema, Ayaga (2011) "Mejoramiento de la Organización del trabajo en la fase Ponedora del proceso básico de la Empresa Avícola Cienfuegos" Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Norma Cubana, ISO 9000 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.

- Norma Cubana, ISO 9001 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- Norma Cubana, ISO 14 001 (2000): Sistemas de gestión medioambiental-Requisitos. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- Norma Cubana, 3000:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"-Vocabulario. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2013.
- Norma Cubana, 3001:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"-Requisitos. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2013.
- Norma Cubana, 3002:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Implementación. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2013.
- OIT (1993). Organización Internacional del Trabajo. Formación profesional. Glosario de términos escogidos/ OIT. Ginebra: OIT, 1993. p. 37.
- Ordóñez de Pablos, Patricia (2002) "Gestión del conocimiento y capital intelectual: el valor de los activos intangibles". Facultad de Ciencias Económicas. España. p. 2. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=146&colaborador=patricia>. 16 de abril del 2014.
- Polo, Francisca C. (2003) "Hacia la construcción de modelos de capital intelectual en industrias tradicionales: el caso de las almazaras jiennenses". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC, España. No. 46. pp. 191-211. Available at: www.ciriec.es. ISSN: 0213-8093 16 de abril del 2014.
- Quiñones, Abdiel (2008) "Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Ingeniería industrial. Tesis de Grado. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. p. 96. Available at: <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesis-de-grado/ciencias-economicas-y-empresariales/ingenieria-industrial/Abdiel%20Quinones>. 27 de abril del 2014.
- Sainz, Ochoa (2001) "Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja". Tesis de Doctorado. Universidad de Rioja. España.
- Salazar, Alejandro A. P. (2000) "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y Tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas". Departamento de Informática. Opción al grado de Ingeniero Civil Informático. Universidad Técnica Federico Santa María.

- Valparaíso. pp. 7-10. Available at:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>. 16 de abril del 2014
- Sánchez, Raúl P. (2001) "Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos". Fundación Iberoamericana del conocimiento. p. 8. Available at:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00170rpiriz.pdf>. 16 de abril del 2014.
- Sergi o Tobón. 2006. Aspectos básicos de la formación basada en competencias.
- Tejero, Fernando. (2005) "Conceptos generales sobre los métodos empresariales para la gestión". Available at:
www.usat.edu.pe/campusvirtual/dai/Boletin_Edicion3/investigaciones/Benchmarking.html -80k. 2 de abril del 2014.
- Torres, Sarría (2014) "Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en el Hotel Islazul Pasacaballo" Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos. pp. 1-60.
- Valle, Ramón (1995). "La Gestión Estratégica delos Recursos Humanos". Addison – Wesley, Willmington, Delaware. (Ed.), Universidad de Cádiz, España. ISBN 0201653737. Pp 187-197.
- Vargas, Arturo (2006) "Learning and the building of technological capabilities". Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 1, Issue 5. p. 13. ISSN: 0718-2724. Available at:
<http://www.jotmi.org>. 27 de abril del 2014.
- Vargas, Pilar M. (2000) "Características de los activos intangibles". Fundación Iberoamericana del conocimiento. Universidad de LaRioja. p. 7. Available at:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00169pivargas.pdf>. 16 de abril del 2014.
- Viedna, Martí. (2001) "La gestión del conocimiento y el capital intelectual". Available at:
<http://www.gestiondelconocimiento.com> 11 de junio del 2014.
- Villa, E. y Pons, R. (2006) "Gestión por Procesos. Monografía". Universidad de Cienfuegos. p. 140.

ANEXOS

Anexo No.1

Elementos que identifican un proceso. Fuente: Pons Murguía, (2006).

- Elemento Procesador: Personas o máquinas que realizan el sistema de actividades del proceso.
- Secuencia de actividades: Orden de las actividades que realiza el elemento procesador.
- Entradas (Inputs): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplo de ello son los materiales, información, condiciones medioambientales, entre otras.
- Salidas (Outputs): Flujo que genera el elemento procesador en el desarrollo de la secuencia de actividades del proceso. La salida es el flujo, resultado del proceso, ya sea interno o externo.
- Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Un ejemplo de recursos son las máquinas.
- Cliente del proceso: Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Si se trata de una persona de la organización se dice que es un cliente interno. Si el destinatario es el final, entonces se trata de un cliente externo.
- Expectativas del cliente del proceso con respecto al flujo de salida: Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen, será capaz de detectar. Éstas condicionan su nivel de satisfacción.
- Indicador: Es una relación entre dos o más variables significativas, que tienen un nexo lógico entre ellas y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital cuyo comportamiento es necesario medir, para la conducción de los procesos de la empresa. La definición de indicadores exige la operacionalización previa de las variables involucradas.
- Responsable del proceso: Es el propietario del proceso, quien responde por su desempeño.

Anexo 2

Información Incluida en la Ficha de Proceso. Fuente: Beltrán Sanz, (2003).

Información incluida en la Ficha de Proceso

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Anexo 3

Composición de la Plantilla del hotel Pasacaballos. Fuente: Torres Sarría.

Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:		Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Hotel Pasacaballo				
Tipo de Plantilla	Regulación, Control y Apoyo					
Provincia	Cienfuegos	Municipio:	Cienfuegos			
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ADMINISTRACIÓN						
Administrador	XIV	E	NS	1	1	1
Especialista C en Ciencias Informáticas	X	T	NS	1	1	1

Subtotal				2	2	2
SERVICIOS TÉCNICOS						
Operario General de Mantenimiento y Reparación (J/B)	VI	O	Curso Habilitación	1	1	1
Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	O	Curso Habilitación	5	5	5
Subtotal				6	6	6
ABASTECIMIENTO						
Técnico en abastecimiento para el turismo	VII	T	NMS	1	1	1
Encargado de Almacén	VI	S	NMS	1	1	1

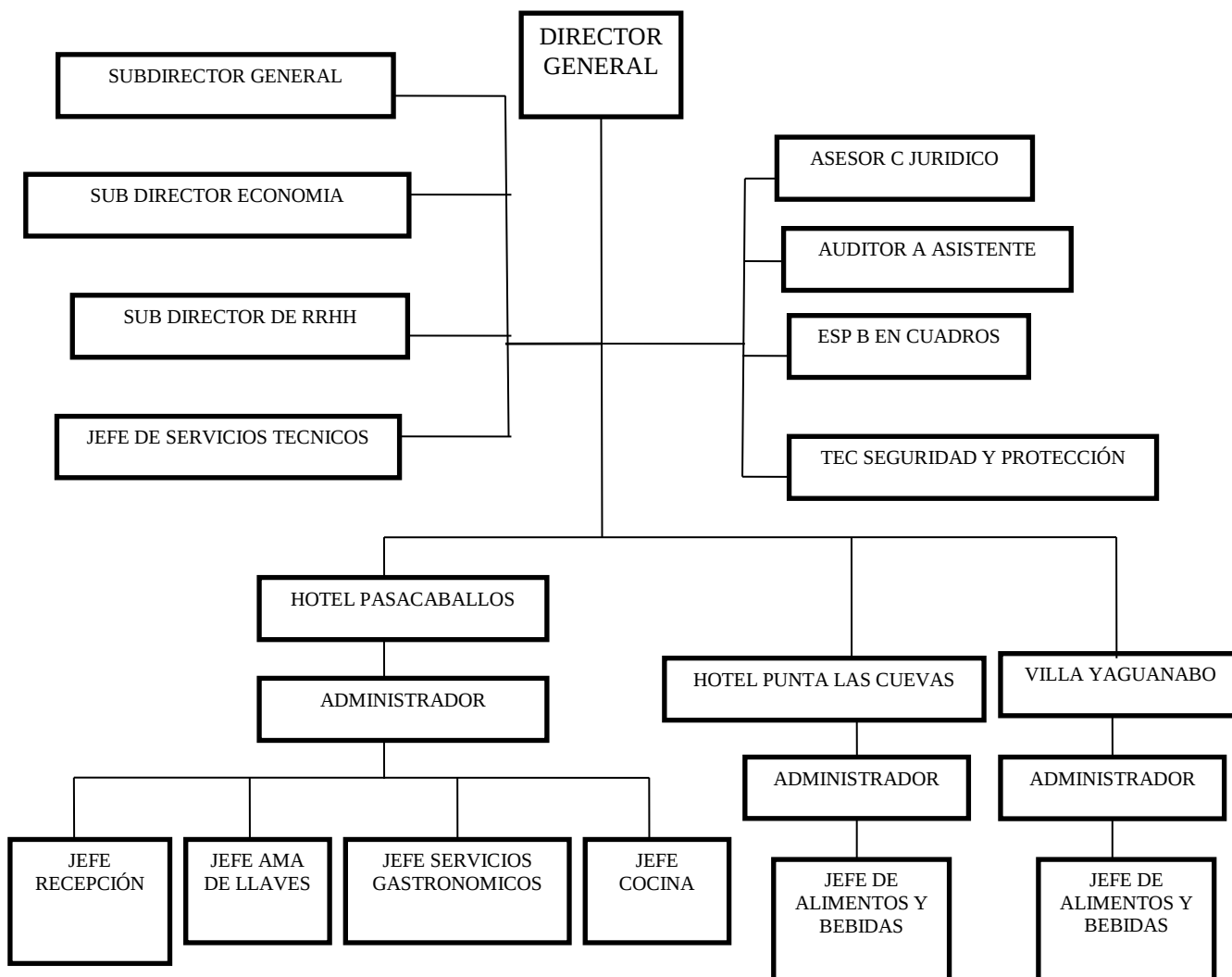
Dependiente de Almacén	V	S	9no Grado	1	1	1
Dependiente Transportador de mercancías	III	S	Curso Habilitación	1	1	1
Subtotal				4	4	4
GRUPO SEGURIDAD INTERNA						
Agente de Seguridad y Protección	VI	S	NM	13	13	13
Subtotal				13	13	13
TOTAL PARCIAL PASACABALLO				25	25	25
RECEPCIÓN HOTELERA						
Jefe de Recepción	IX	E	TM	1	1	1
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	5	5	5

Subtotal				5	6	6
AMA DE LLAVES						
Jefe Ama de Llaves	IX	E	TM	1	1	1
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	6	6	6
Ropero	III	S	NM	1	1	1
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	3	3	3
Subtotal				11	11	11
SERVICIOS GASTRONÓMICOS						
Jefe de Servicios Gastronómicos	X	E	TM	1	1	1
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	VI	S	NMS	2	2	2
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	V	S	NMS	12	12	12

Subtotal				15	15	15
COCINA						
Jefe de Cocina	XI	E	TM	1	1	1
Especialista "B" en Cocina Nacional e Internacional	IX	T	NS	1	1	1
Cocinero A (J/B)	VII	O	NMS	2	2	2
Cocinero B	V	O	NMS	2	2	2
Elaborador de Alimentos	III	O	NM	1	1	1
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	V	S	NMS	1	1	1
Auxiliar General de Cocina	II	O	NM	2	2	2
Subtotal				10	10	10
TOTAL PARCIAL HOTEL PASACABALLO				42	42	42
TOTAL GENERAL HOTEL PASACABALLO				67	67	67

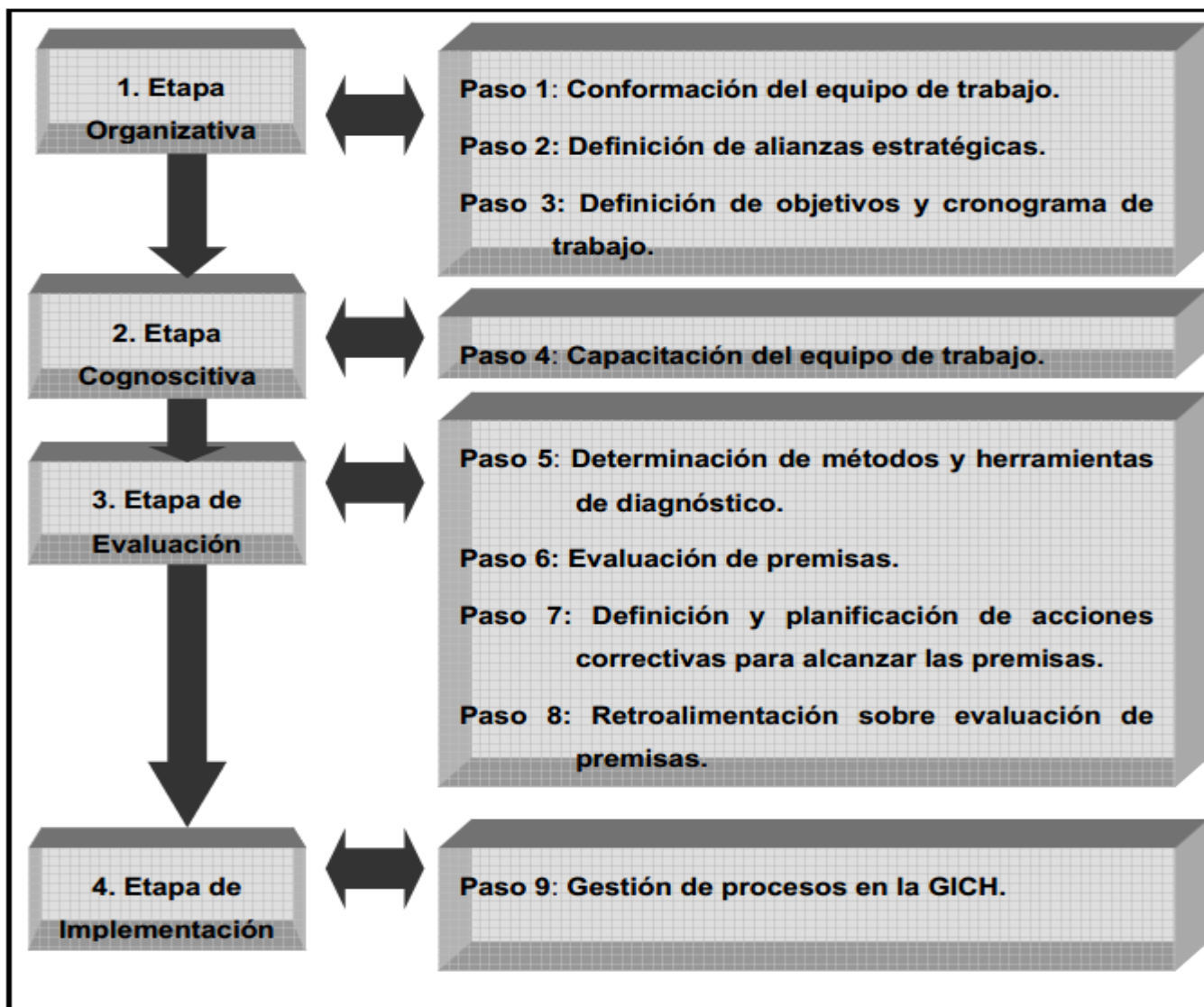
Anexo 4

Estructura organizativa del Complejo Hotelero Islazul. Fuente: Elaboración propia.



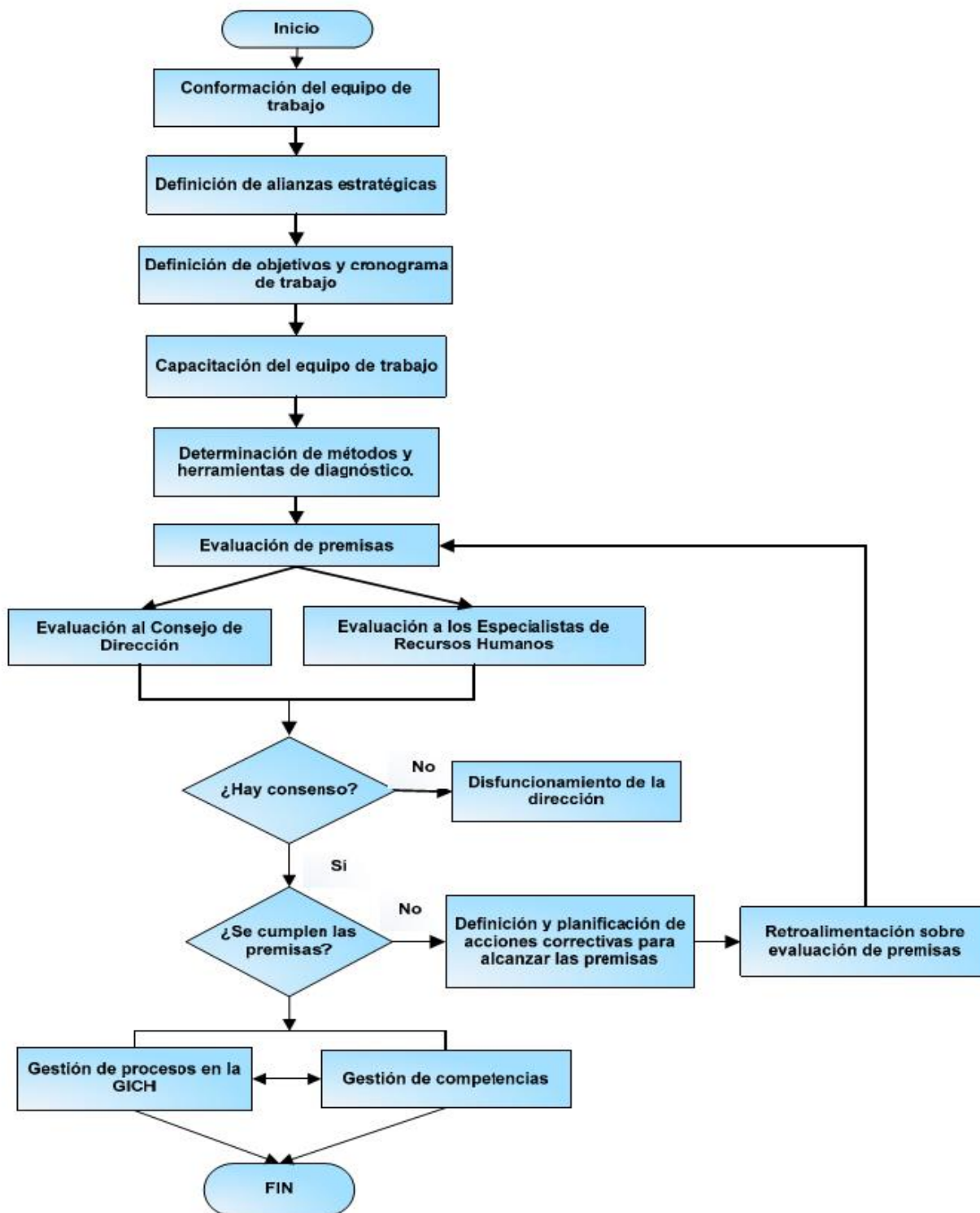
Anexo 5

Etapas del procedimiento. Fuente: Covas (2009).



Anexo 6

Flujograma de pasos del procedimiento para la implantación del SGICH. Fuente: Covas (2009).



Anexo 7

Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Fuente: Cartaya (2006).

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está en Perfeccionamiento?	Si		No	
-----------------------------	----	--	----	--

No. de UEB						
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total	
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección						

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 - 16		17 - 19		20 - 29	
30 - 39		40 - 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

Anexo 7

Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos (Continuación). Fuente: Cartaya (2006).

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las	No están definidas ni las	Definidas las funciones de las	Definidas las funciones de las	

		funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	funciones ni las responsabilidades.	áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y	

					social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa,	

				participación de los trabajadores.	incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalment	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalment e de portadores	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	

			e de portadores energéticos.	energéticos.		
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección	

				funcional.	Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores	Existe un alto sentido de pertenencia en el	

		pertenencia de los trabajadores?		de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre	

				y la estimulación por el aporte que realizan.	a hombre	
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión	

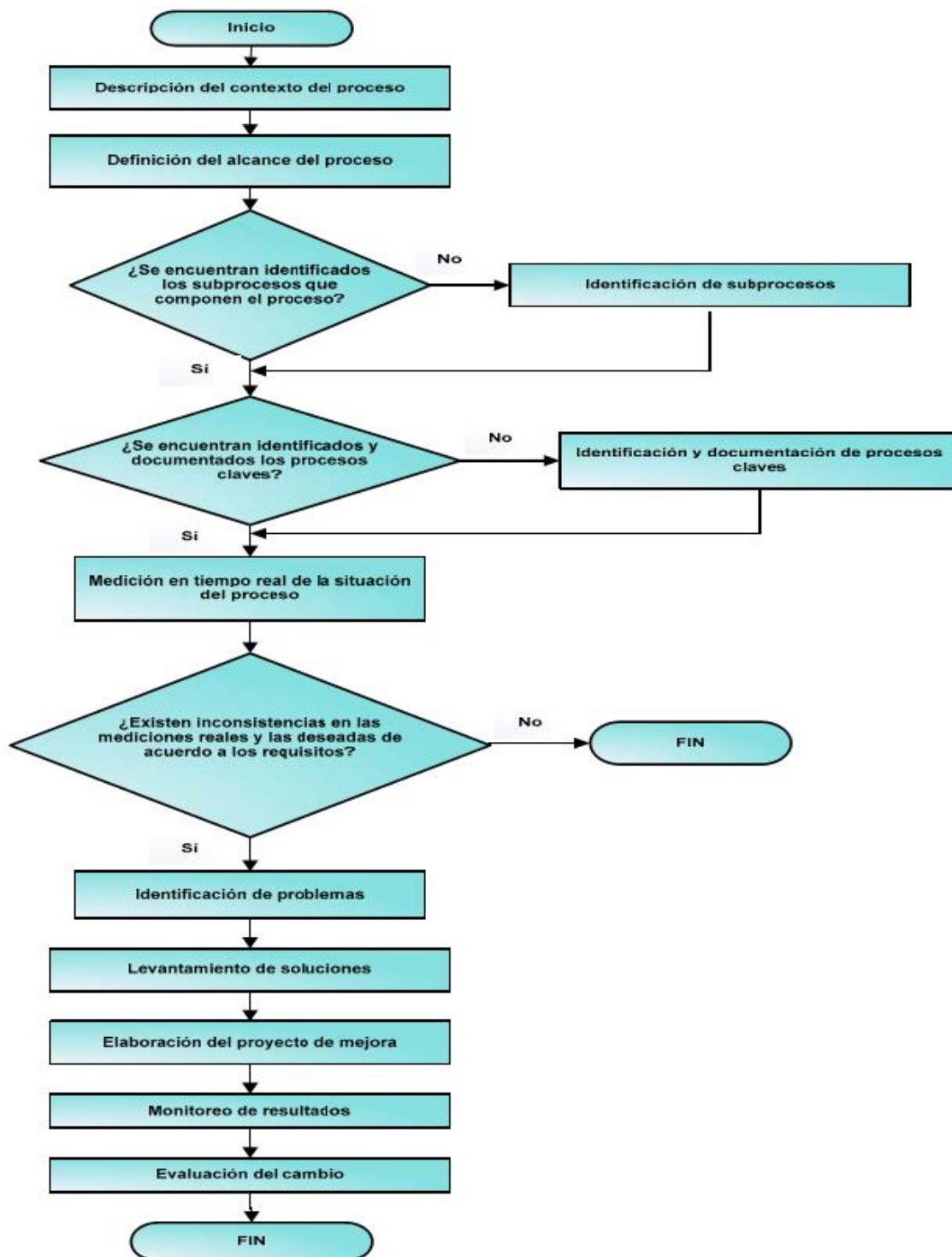
Anexos



			recursos humanos.		empresarial.	
--	--	--	-------------------	--	--------------	--

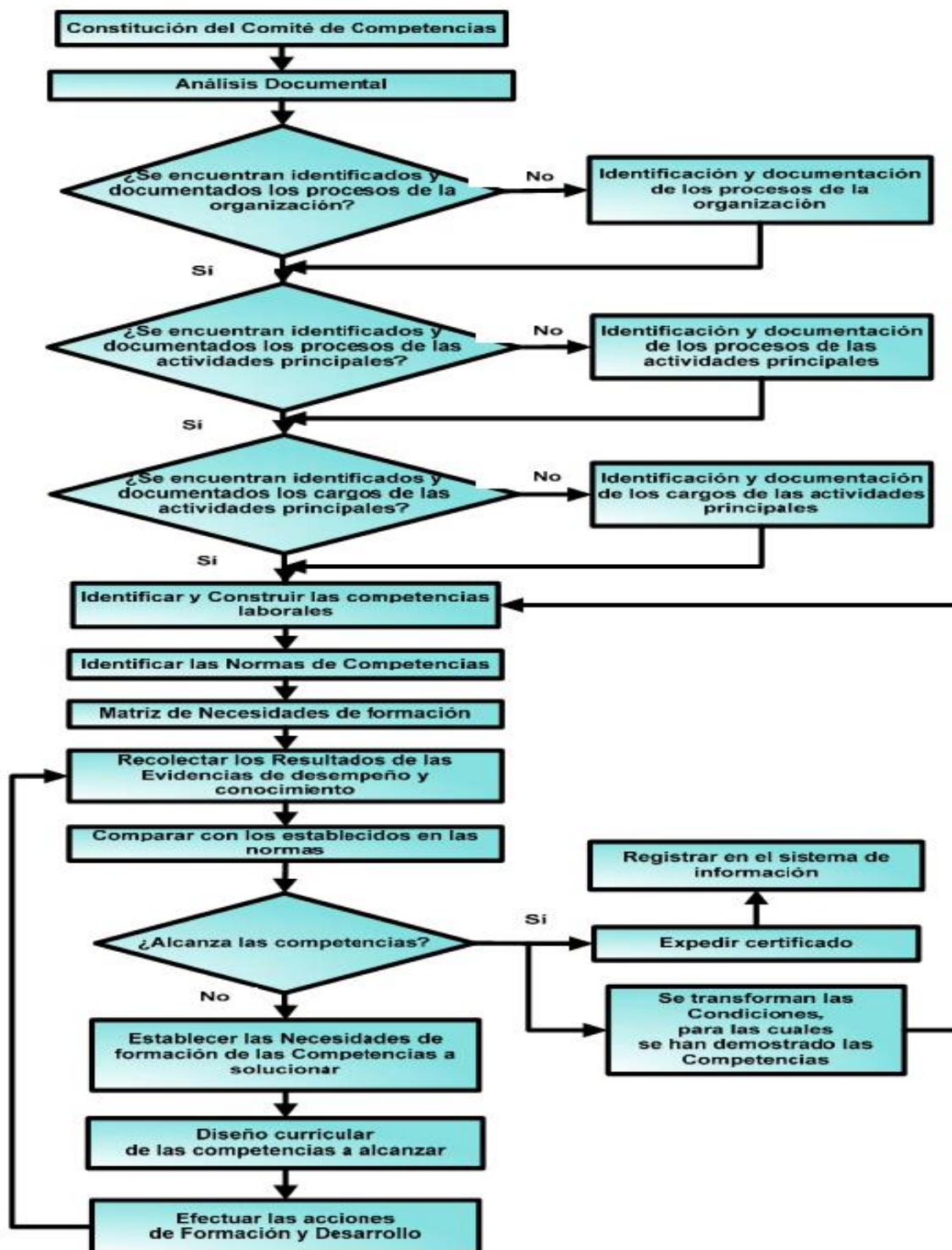
Anexo 8

Flujograma de pasos del procedimiento para la gestión de procesos en la GICH para la implantación del MGICH. Fuente: Covas (2009).



Anexo 9

Flujograma del Proceso de Competencias Laborales. Fuente: Covas (2009).



Anexo 10

**Cronograma de implementación de las NC 3000:2007 (Ver Anexo 5 y 6). Fuente:
Elaboración propia.**

Actividad	Fecha
Etapa 1 Organizativa (Ver Anexo 1 y 2) Conformación del equipo de trabajo Definición de alianzas estratégicas Definición de objetivos y cronograma de trabajo	Diciembre 2013
Etapa 2 Cognoscitiva (Ver Anexo 1 y 2) Capacitación del equipo de trabajo	Diciembre 2013
Etapa 3 Evaluación Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico Evaluación de las premisas Definición de acciones para alcanzar las premisas	Diciembre 2013 Marzo 2014
Retroalimentación sobre evaluación de las premisas	Diciembre 2014
Etapa 4 Implementación Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano (Ver Anexo 3). Seguridad y salud en el Trabajo Organización del Trabajo Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Diciembre 2013-Julio 2014
Selección e integración Evaluación del desempeño Autocontrol Capacitación y desarrollo Estimulación moral y material Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Septiembre 2014 –Febrero 2014
Competencias laborales Competencias a nivel empresarial Competencias a nivel de procesos Competencias a nivel de puesto de trabajo Inserción de estos procesos al sistema de	Enero 2014-Diciembre 2014

gestión de la calidad de la instalación	
Elaboración del manual del SGICH	

Nota aclaratoria

A la par debe elaborarse la documentación de cada proceso de la instalación, pues para la actividad relativa a competencias laborales deben quedar identificadas estas para cada proceso y para cada puesto de trabajo.

De igual forma deben quedar insertados, los procesos y procedimientos de gestión del capital humano al sistema de gestión de la calidad, por lo que debe haber una proyección en cuanto a esta ultima disciplina en la instalación.

Anexo 11

Herramientas utilizadas para el diagnóstico de la GICH en el hotel Pasacaballos. Fuente:
Elaboración propia.

Organización	Instrumentos	Personas que participan
Hotel Pasacaballos	Tecnología de Diagnóstico	Especialistas de recursos humanos, consejo de dirección.
	Encuesta sobre determinantes generales de la organización. (Anexo 12)	Jefes de áreas funcionales y áreas especializadas
	Encuesta caracterización de los equipos de trabajo. (Anexo 13)	Jefes de Equipos de Trabajo
	Encuesta sobre liderazgo en equipos de trabajo. (Anexo 14)	Jefes de Equipos de Trabajo
	Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores en la empresa. (Anexo 15)	Trabajadores de todas las áreas (no se calcula tamaño de muestra debido a que la población es muy pequeña, 52 trabajadores)
	Encuesta sobre comunicación en la empresa (Anexo 16)	Trabajadores de todas las áreas (no se calcula tamaño de muestra debido a que la población es muy pequeña, 52 trabajadores)

Anexo 12

Cuestionario sobre los determinantes generales de la organización. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

Cuestionario sobre los determinantes generales de la organización. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

Para jefes de áreas funcionales y áreas especializadas

Compañera(o):

Marque por cada uno de los factores determinantes de la Organización Global el elemento que los caracteriza mejor. No son proposiciones excluyentes, y en caso de marcar más de una opción, ponga número 1 para el más importante, 2 para menos importante y así sucesivamente.

Es área: Funcional ____ Especializada: ____

Categoría ocupacional: Dirigente ____ Especialista ____

Determinantes

Tipo de Organización	Grado de descentralización (<i>Autonomía en las decisiones relacionada</i>)
	<i>Con el puesto de trabajo</i> _____
	<i>Con el colectivo</i> _____
	<i>Con toda la organización</i> _____
	Tamaño de las unidades organizativas (<i>Grupos, equipos o colectivos</i>)
	<i>Unidades empresariales de base</i> _____
	<i>Equipos de trabajo</i> _____
	<i>Grupos de trabajo o colectivos menores de 12</i>

	<i>personas</i> _____
	Grado de división del trabajo (<i>identificación de puestos de trabajo especializados</i>)
	<i>Especialización estrecha de tareas a nivel de puesto de trabajo</i> _____
	<i>Especialización flexible a nivel de proceso</i> _____
	<i>Integración de funciones a nivel de puesto de trabajo, perfil amplio</i> _____
	<i>Integración de funciones a nivel global de la organización</i> _____
	Nivel de coordinación
	<i>Supervisión directa</i> _____
	<i>Entre los niveles verticales</i> _____
	<i>Entre los niveles verticales y los horizontales</i> _____
Proceso de toma de decisiones	Información disponible
	<i>Funcional formal</i> _____
	<i>Necesaria pero no suficiente</i> _____
	<i>Necesaria y suficiente</i> _____
	Elaboración de planes
	<i>Participación parcial</i> _____
	<i>Participación total</i> _____
	Contenido de los planes
	<i>Se escuchan propuestas pero no se modifica</i> _____
	<i>Se discute y se modifica</i> _____
	Etapas del proceso de toma de decisiones
	<i>Se aplican decisiones predeterminadas</i> _____

	<i>Se trabaja como proceso</i> _____
Procedimientos del control	Márgenes o concentración del control <i>A nivel de puesto individual</i> _____ <i>A nivel del área especializada</i> _____ <i>A nivel de la organización</i> _____
	Niveles de control <i>Jerarquía de cargos tradicional</i> _____ <i>Jerarquía de conocimientos</i> _____
	Detalles del control <i>Hasta procedimientos de trabajo y tarea</i> _____ <i>De los resultados</i> _____ <i>Autocontrol</i> _____
	Niveles de participación <i>Jefes</i> _____ <i>Subordinados</i> _____
Capacidad de reacción (flexibilidad)	Desempeño <i>Alto con capacidad de ajuste y modificación</i> _____ <i>Moderado con capacidad de ajuste sin modificación</i> _____ <i>Bajo sin capacidad de ajuste y sin modificación</i> _____
	Motivaciones <i>Fuerte gestión de motivaciones</i> _____ <i>Moderada gestión de motivaciones</i> _____ <i>Baja gestión de motivaciones</i> _____
	Autonomía de las unidades operacionales o

	colectivos de trabajo <i>Amplias facultades con las personas y recursos_____</i> <i>Amplias facultades con las personas y limitadas con los recursos _____</i> <i>Limitadas con las personas y con los recursos_____</i>
--	---

Anexo 13

Cuestionario sobre la caracterización de los equipos de trabajo. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo

Cuestionario sobre la caracterización de los equipos de trabajo. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

Para los Jefes de Equipos de Trabajo

Compañera(o):

Como jefe del Equipo de Trabajo necesitamos que profundice Ud. en los siguientes factores que determinan el desempeño del equipo. Responda en que grado se presentan en su Equipo.

Analice y comente sobre algunos otros factores importantes para el desarrollo de equipos de trabajo.

Equipo de Trabajo: _____

Variedad de tareas (Polivalencia, multifuncionalidad)
<i>Baja</i> ____ <i>Moderada</i> ____ <i>Alta</i> ____
Significado de las tareas (individuales en el conjunto de actividades del equipo)
<i>Baja</i> ____ <i>Moderada</i> ____ <i>Alta</i> ____
Autonomía individual (Vinculado al control y toma de decisiones)
<i>Nula</i> ____ <i>Moderada</i> ____ <i>Alta</i> ____
Trabajo en equipo (Compromiso con un enfoque común prima producto colectivo sobre trabajo individual)
<i>Nulo</i> ____ <i>Moderado</i> ____ <i>Alto</i> ____
Nivel de integración (dominio sobre el resultado o producto final como producto colectivo)
<i>Tarea</i> ____ <i>Puesto</i> ____ <i>Proceso</i> ____ <i>Organización</i> ____

Analizar y comentar:

Compromiso y propósito común:

Desarrollo de habilidades complementarias a las principales:

Responsabilidad mutua:

Grado de cooperación:

Gracias

Anexo 14

Cuestionario sobre liderazgo en equipos de trabajo. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

Cuestionario sobre liderazgo en equipos de trabajo. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (Para los Jefes de Equipos)

Compañera(o):

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y señale la o las que con mayor frecuencia percibe en el área, centro, dirección u organización mayor al que responde el Equipo que dirige.

- 1__ El Director toma las decisiones y las da a conocer.
- 2__ El Director “vende” las decisiones.
- 3__ El Director presenta ideas y después solicita opiniones.
- 4__ El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios.
- 5__ El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión.
- 6__ El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión.
- 7__ El Director permite a los subordinados trabajar en los límites marcados por él.
- 8__ El Director tiene la capacidad de motivar a los trabajadores del colectivo hacia la consecución de resultados.
- 9__ El Director emplea un estilo creativo lo que hace que se prioricen tanto el aprendizaje colectivo y generación de ideas en el colectivo como los resultados.
- 10__ El Director ejerce la autoridad que le otorga el cargo por encima de cualquier otra consideración.
- 11__ El Director ejerce la autoridad del cargo por encima de la autoridad del conocimiento.
- 12__ El Director tiene la capacidad de reconocer a los demás creando un clima de confianza.
- 13__ El Director tiene la capacidad de combinar las habilidades y conocimientos técnicos con la orientación humana.
- 14__ El Director establece límites en la comunicación con las personas lo que provoca un clima de tensión.

Gracias

Anexo 15

Encuesta sobre el nivel de participación de los trabajadores del hotel Pasacaballos.

Fuente: Especialistas de RH de la ECC (2008).

La siguiente escala ha sido confeccionada para evaluar el nivel de participación (capacidad para influir o posibilidad del sujeto para actuar dentro de un contexto empresarial) percibido por los trabajadores. Para la obtención de resultados confiables responda de manera objetiva marcando una de las tres categorías posibles (alto, medio, bajo).

NO	PARTICIPACIÓN	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Participación de los trabajadores en la dirección del trabajo.	No se consultan los trabajadores.	Los trabajadores participan cuando son consultados	Los trabajadores participan y son agentes principales de cambio
2	Participación de los trabajadores en la planificación del trabajo.	El aporte de iniciativas para la solución de problemas es limitado.	Los trabajadores aportan iniciativas para solucionar problemas.	Los trabajadores muestran alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo de la empresa
3	Promoción de la participación de los trabajadores.	No se promueve la participación	La participación está relacionada con necesidades, problemas y situaciones de la Empresa.	La participación se relaciona con la toma de decisiones, solución de problemas , etc. a nivel empresarial
4	Cohesión e integración de la participación de los	La participación se realiza sin	La participación de los trabajadores de	Existe cohesión e integración en la

	trabajadores de todas las áreas de la Empresa.	cohesión ni integración en las áreas de la Empresa.	cada área de la Empresa se integra ocasionalmente	participación de los trabajadores a nivel organizacional.
5	Cohesión de las organizaciones políticas, de masas y funcionales de la Empresa.	Las acciones que realizan las diferentes organizaciones se ejecutan sin cohesión e integración.	Las acciones de las diferentes organizaciones se integran ocasionalmente.	Se percibe una cohesión e integración de las acciones de las diferentes organizaciones de la Empresa.
6	Apoyo que se le brinda a la actividad sindical y sus tareas.	Es limitada por existir un estilo de trabajo administrativo y por el propio funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común tareas muy puntuales con la organización sindical.	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.
7	Nivel de conocimiento de los trabajadores de la actividad empresarial para la participación.	El nivel de conocimiento de la actividad empresarial es débil lo que impide la participación efectiva de los trabajadores.	El conocimiento de la actividad empresarial de los trabajadores no es suficiente lo que hace que la participación no sea efectiva.	El nivel de conocimiento acerca de la organización es adecuado lo que posibilita una participación efectiva de los trabajadores.

Anexo 16

Encuesta sobre el nivel de comunicación en el Hotel Pasacaballos. Fuente: Especialistas de RH de la ECC (2008).

La siguiente escala ha sido elaborada par evaluar su criterio en relación a la comunicación. Clasifique cada uno de los siguientes incisos, circulando el número apropiado. Los números representan los siguientes valores; 5 excelente, 4 adecuado; 3 regular; 2 inadecuado; 1nulo.

5	4	3	2	1	Se realizan actividades de manera sistemática en función de la comunicación institucional.
5	4	3	2	1	Se brinda información, se promueve el conocimiento y se coordina el trabajo en función de las metas del hotel.
5	4	3	2	1	Se trabaja en función de lograr una imagen externa adecuada de la organización.
5	4	3	2	1	Las acciones de comunicación son realizadas para todos los trabajadores por igual.
5	4	3	2	1	Existen las condiciones adecuadas para el intercambio formal dentro del hotel.
5	4	3	2	1	Se favorece el intercambio informal por las condiciones del hotel.
5	4	3	2	1	Se reciben mensajes que pueden orientar el trabajo y las tareas a desarrollar dentro de la Institución.
5	4	3	2	1	Se conocen procedimientos, normas y controles propios de la Empresa.
5	4	3	2	1	Se fomentan valores, sentimientos que pueden estimular relaciones humanas, servir de estímulo, apoyo y reconocimiento.
5	4	3	2	1	Existen canales directos que favorecen la comunicación como matutinos, consejillos, reuniones de grupos de trabajo

5	4	3	2	1	Existen otros canales que favorecen la comunicación institucional como fax, teléfono, correo, mensajero, cartas, diplomas.
5	4	3	2	1	Se realiza el boletín informativo empresarial.

Anexo 17:

Herramienta para procesar la Tecnología de Diagnóstico desarrollado por el GECYT
apoyado en el programa Microsoft Excel. Fuente: Crespo (2006).

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO			
INDICE			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS
Datos Generales de la empresa	Evaluación de Premisas	Competencias Laborales	Integración Externa
		Organización del Trabajo	Integración Interna
		Selección e Integración	NIVEL ESTRATEGICO
		Capacitación y Desarrollo	
		Estimulación material y moral	
		Seguridad y Salud en el Trabajo	
		Evaluación del Desempeño	
		Comunicación Institucional	
		Autocontrol	
INFORMACION			
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:		Como usar la herramienta	
1. Bajo		Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas / los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados	
2. Medio			
3. Alto			
Importante			
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.			
	Elaborado por:	Ing. José Carlos Melo Crespo	
		Consultor Empresa GECYT	
		melo@gecyt.uy	

Anexo 18

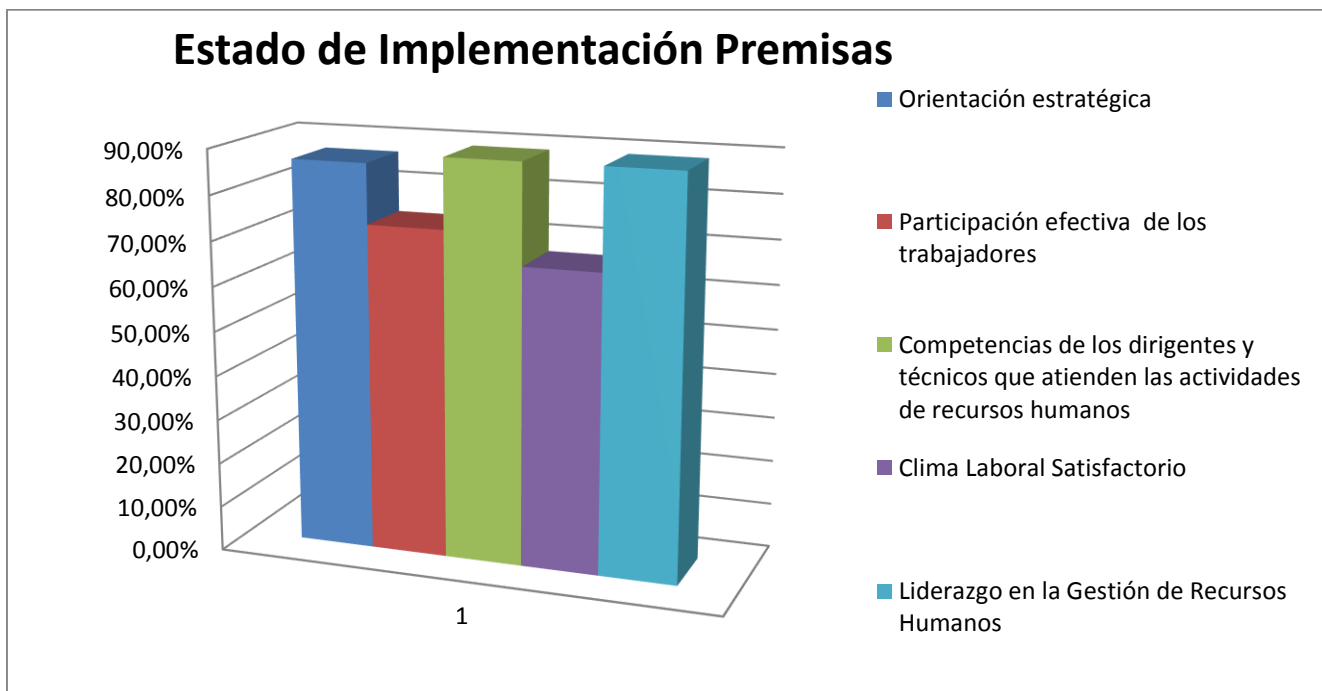
Evaluación de las premisas y módulos (consejo de dirección). Fuente: Elaboración propia.

		PREGUNTAS					TOTAL	
Premisas		1	2	3	4	5		
1	Orientación estratégica	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%	66,67%	86,67%	NO EXISTE
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	66,67%	66,67%	100,00%	66,67%	73,33%	
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%	ORIENTACION ESTRATEGICA
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%	
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%	
							80,70%	

Anexo 18

Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (consejo de dirección). Fuente: Elaboración propia.



Anexo 18

Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (consejo de dirección). Fuente: Elaboración propia.

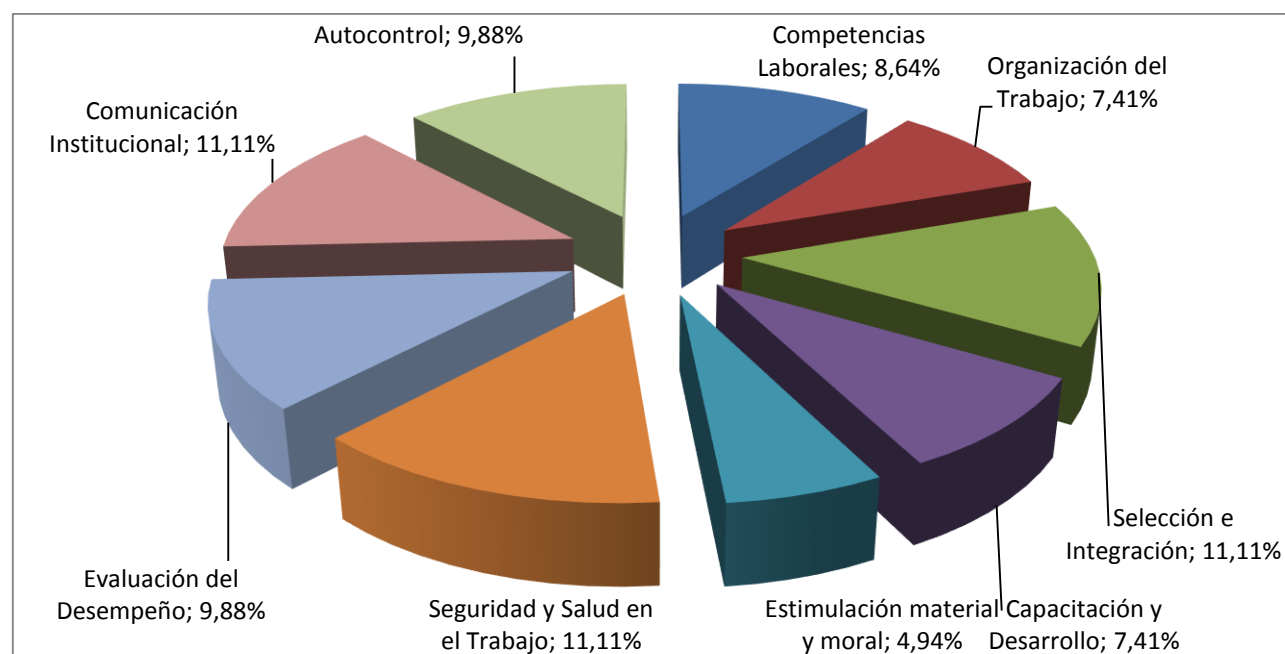
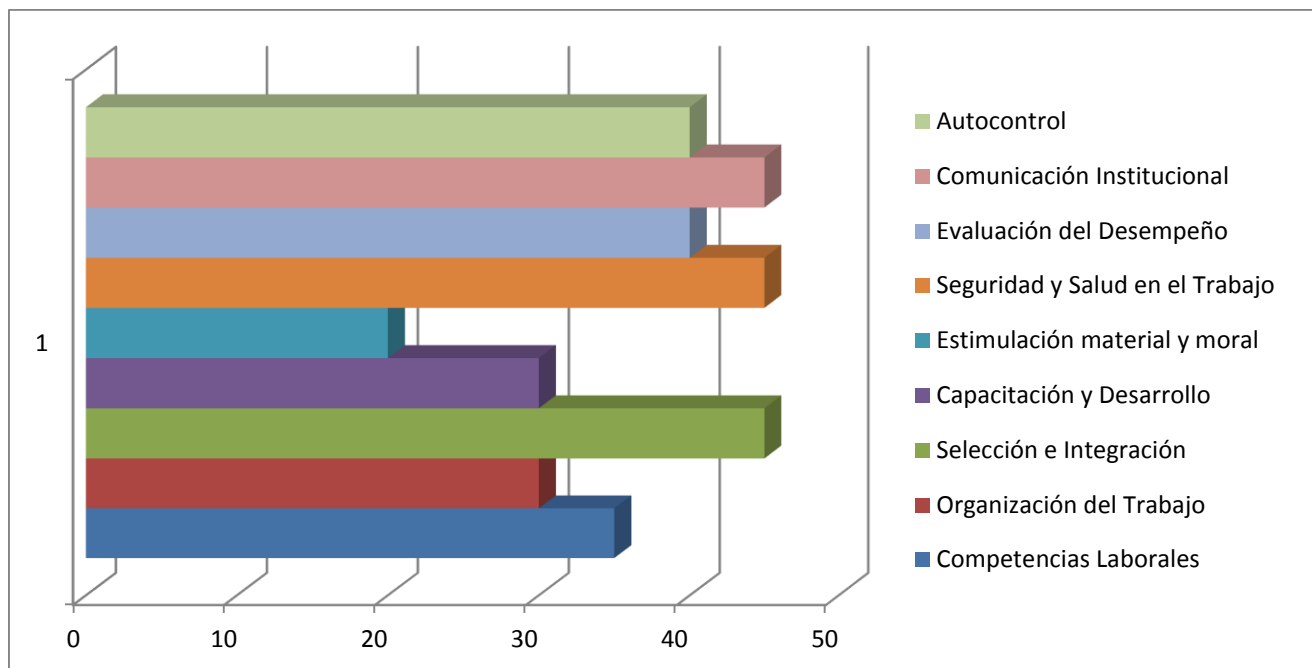
INTEGRACIÓN INTERNA

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100,00%	100,00%	45

33,33%

		2	100,00%			66,67%
		3	100,00%			100,00%
VII	Evaluación del Desempeño	1	100,00%	88,89%	40	
		2	100,00%			
		3	66,67%			
VIII	Comunicación Institucional	1	100,00%	100,00%	45	
		2	100,00%			
		3	100,00%			
IX	Autocontrol	1	100,00%	88,89%	40	
		2	100,00%			
		3	66,67%			
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		81,48%				
Competencias Laborales		45	35	8,64%		
Organización del Trabajo		45	30	7,41%		
Selección e Integración		45	45	11,11%		
Capacitación y Desarrollo		45	30	7,41%		
Estimulación material y moral		45	20	4,94%		
Seguridad y Salud en el Trabajo		45	45	11,11%		
Evaluación del Desempeño		45	40	9,88%		
Comunicación Institucional		45	45	11,11%		
Autocontrol		45	40	9,88%		

81,48%	405	330
--------	-----	-----



Anexo 18

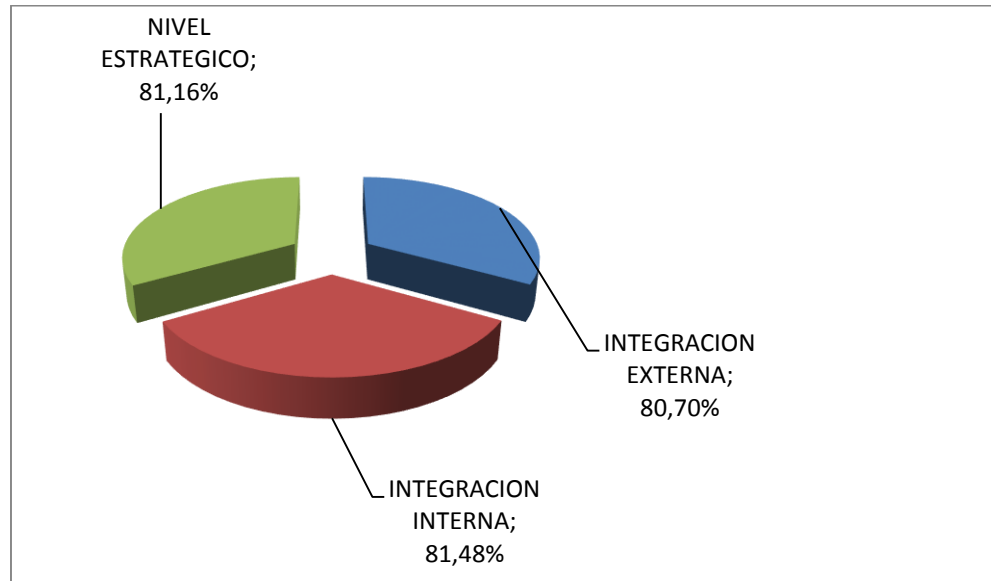
Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (consejo de dirección). Fuente: Elaboración propia.

NIVEL ESTRATÉGICO

		Puntos		
Premisas		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	65	75	86,67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	55	75	73,33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	45	88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	45	88,89%
INTEGRACION EXTERNA		230	285	80,70%
Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	35	45	77,78%
II	Organización del Trabajo	30	45	66,67%
III	Selección e Integración	45	45	100,00%
IV	Capacitación y Desarrollo	30	45	66,67%
V	Estimulación material y moral	20	45	44,44%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	45	45	100,00%
VII	Evaluación del Desempeño	40	45	88,89%
VIII	Comunicación Institucional	45	45	100,00%
IX	Autocontrol	40	45	88,89%
INTEGRACION INTERNA		330	405	81,48%

NIVEL ESTRATEGICO	560	690	81,16%
-------------------	-----	-----	--------



Anexo 18

Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (especialistas en RRHH). Fuente: Elaboración propia.

		PREGUNTAS					
	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66,67%	33,33%	66,67%	100,00%	66,67%	66,67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
							66,67%

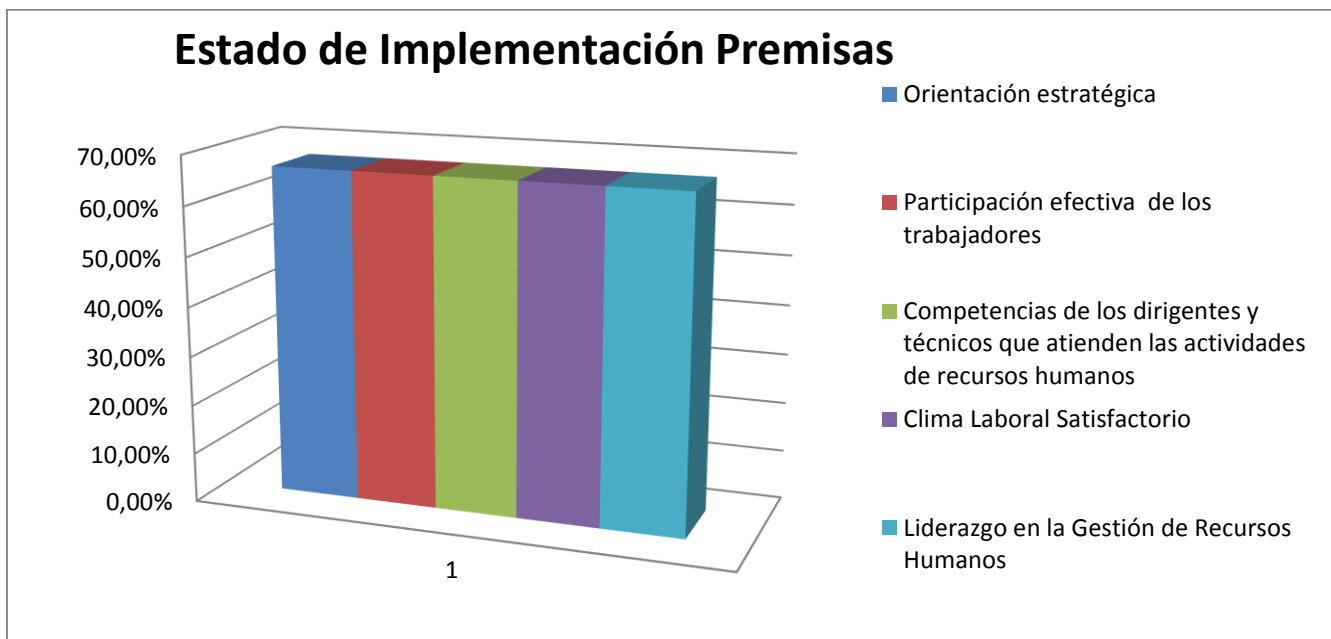
NO
EXISTE

ORIENT
ACION
ESTRA
TEGICA

Anexo 18

Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (especialistas en RRHH). Fuente: Elaboración propia.



Anexo 18

Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (especialistas en RRHH). Fuente: Elaboración propia.

INTEGRACIÓN INTERNA

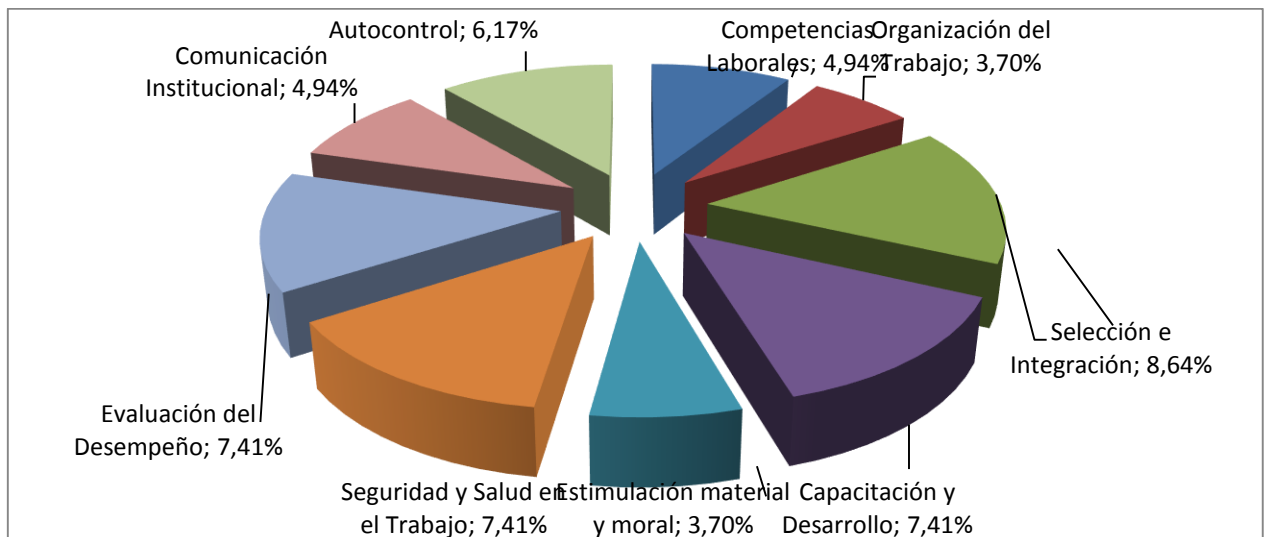
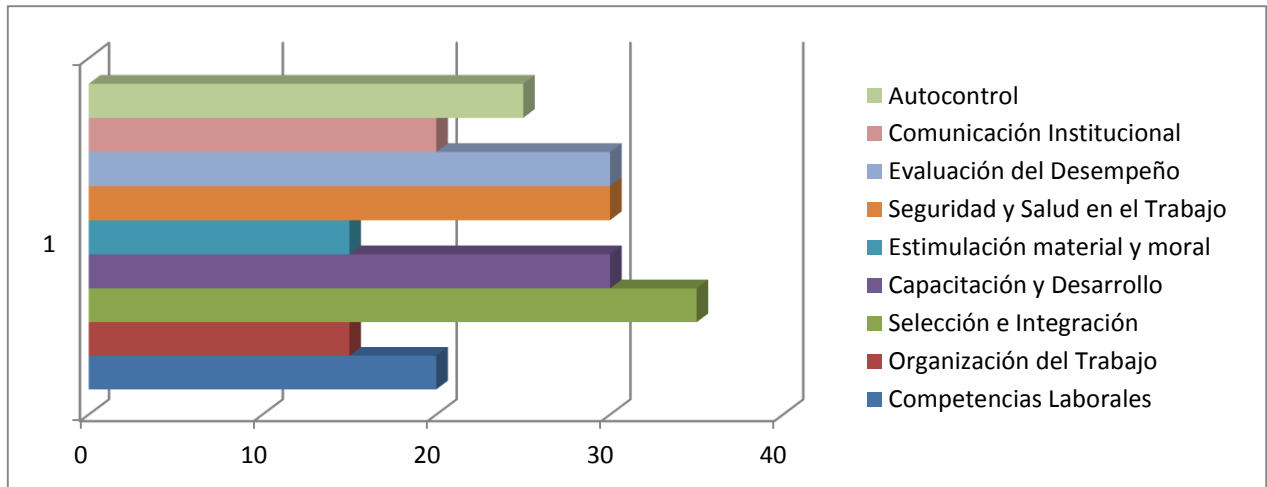
MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	33,33%		
II	Organización del Trabajo	1	33,33%	33,33%	15
		2	33,33%		
		3	33,33%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	33,33%	15
		2	33,33%		
		3	33,33%		
VI	Seguridad y Salud en el	1	66,67%	66,67%	30

33,33%

	Trabajo	2	66,67%			66,67%
		3	66,67%			100,00%
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	66,67%	30	
		2	66,67%			
		3	66,67%			
VIII	Comunicación Institucional	1	33,33%	44,44%	20	
		2	66,67%			
		3	33,33%			
IX	Autocontrol	1	66,67%	55,56%	25	
		2	33,33%			
		3	66,67%			
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		54,32%				

Competencias Laborales	45	20	4,94%
Organización del Trabajo	45	15	3,70%
Selección e Integración	45	35	8,64%
Capacitación y Desarrollo	45	30	7,41%
Estimulación material y moral	45	15	3,70%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	30	7,41%
Evaluación del Desempeño	45	30	7,41%

Comunicación Institucional	45	20	4,94%
Autocontrol	45	25	6,17%
54,32%	405	220	



Anexo 18

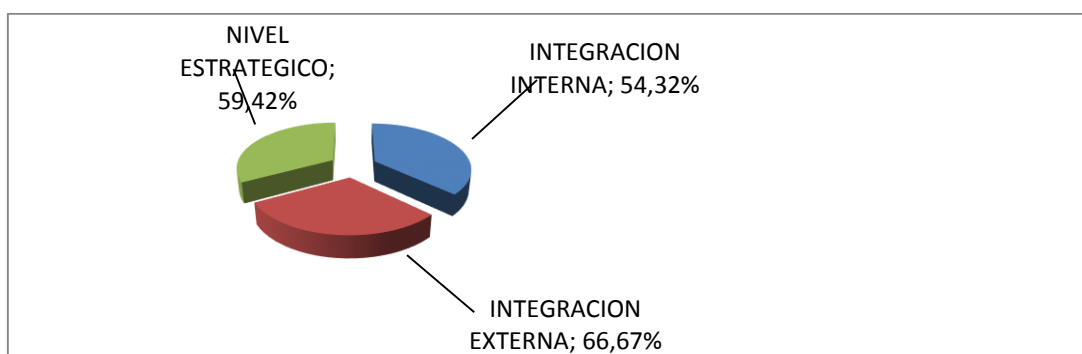
Continuación

Evaluación de las premisas y módulos (especialistas en RRHH). Fuente: Elaboración propia.

NIVEL ESTRATÉGICO

		Puntos		
Premisas		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	50	75	66,67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	50	75	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	30	45	66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	30	45	66,67%
INTEGRACION EXTERNA		190	285	66,67%
Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	20	45	44,44%
II	Organización del Trabajo	15	45	33,33%
III	Selección e Integración	35	45	77,78%
IV	Capacitación y Desarrollo	30	45	66,67%
V	Estimulación material y moral	15	45	33,33%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	30	45	66,67%
VII	Evaluación del Desempeño	30	45	66,67%

VIII	Comunicación Institucional	20	45	44,44%
IX	Autocontrol	25	45	55,56%
	INTEGRACION INTERNA	220	405	54,32%
410	690	59,42%		



Anexo 19

Comparación entre los promedios de puntuaciones de las premisas y módulos. Fuente: Elaboración propia.

Orden (peor evaluados)	1ra	2da	3ra	4ta
Premisas Consejo de Dirección	Clima laboral	Participación efectiva de los trabajadores	Orientación estratégica	-Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH -Liderazgo en la gestión de los RRHH
Puntuación promedio	10 medio	11medio	13 alto	13,3alto
Premisas especialistas en SST	-Clima laboral -Participación efectiva de los trabajadores -Orientación estratégica -Liderazgo en la gestión de los RRHH	Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH		
Puntuación	10medio	10,8medio		

Anexos

promedio				
----------	--	--	--	--

Orden (peor evaluados)	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo
Módulos Consejo de Dirección	Estimulación moral y material	-Organización del trabajo -Capacitación y desarrollo	Competencias laborales	-Autocontrol -Evaluación del desempeño	-Selección e integración -SST -Comunicación institucional		
Puntuación promedio	6,67 bajo	10 medio	11,67medio	13,3 alto	15alto		
Módulos especialistas en SST	Organización del trabajo	Estimulación moral y material	Competencias laborales	Comunicación institucional	Autocontrol	-Evaluación del desempeño -Capacitación y desarrollo	-Selección e integración -SST
Puntuación promedio	5,8bajo	6,67bajo	7,5medio	8,3medio	9,17medio	10medio	11,67medio

Anexo 20

Resultados de la encuesta sobre Participación efectiva de los trabajadores del hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia. (SPSS versión 15.0)

Estadísticos

	Participación de los trabajadores en la dirección del trabajo	Participación de los trabajadores en la planificación del trabajo	Promoción de la participación de los trabajadores	Cohesión e integración de la participación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa	Cohesión de las organizaciones políticas, de masas y funcionales de la empresa	Apoyo que se le brinda a la actividad sindical y sus tareas	Nivel de conocimiento de los trabajadores de la actividad empresarial para la participación
N Válidos	52	52	52	52	52	52	52
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,06	1,88	1,92	2,21	1,94	1,90	1,98
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	2	2	2	1	2
Desv. típ.	,639	,676	,621	,723	,698	,823	,727
Rango	2	2	2	2	2	2	2
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1

Estadísticos

		Participación de los trabajadores en la dirección del trabajo	Participación de los trabajadores en la planificación del trabajo	Promoción de la participación de los trabajadores	Cohesión e integración de la participación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa	Cohesión de las organizaciones políticas, de masas y funcionales de la empresa	Apoyo que se le brinda a la actividad sindical y sus tareas	Nivel de conocimiento de los trabajadores de la actividad empresarial para la participación
N Válidos		52	52	52	52	52	52	52
Perdidos		0	0	0	0	0	0	0
Media		2,06	1,88	1,92	2,21	1,94	1,90	1,98
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	2	2	1	2
Desv. típ.		,639	,676	,621	,723	,698	,823	,727
Rango		2	2	2	2	2	2	2
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		3	3	3	3	3	3	3

Tabla de frecuencia

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	9	17,3	17,3	17,3
	MEDIO	31	59,6	59,6	76,9
	ALTO	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	15	28,8	28,8	28,8
	MEDIO	28	53,8	53,8	82,7
	ALTO	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	BAJO	12	23,1	23,1	23,1
	MEDIO	32	61,5	61,5	84,6
	ALTO	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

COHESIÓN E INTEGRACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	9	17,3	17,3	17,3
	MEDIO	23	44,2	44,2	61,5
	ALTO	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

COHESIÓN DE LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS, DE MASAS Y FUNCIONALES DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	14	26,9	26,9	26,9
	MEDIO	27	51,9	51,9	78,8
	ALTO	11	21,2	21,2	100,0

COHESIÓN DE LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS, DE MASAS Y FUNCIONALES DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	14	26,9	26,9	26,9
	MEDIO	27	51,9	51,9	78,8
	ALTO	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

APOYO QUE SE LE BRINDA A LA ACTIVIDAD SINDICAL Y SUS TAREAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	20	38,5	38,5	38,5
	MEDIO	17	32,7	32,7	71,2
	ALTO	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL PARA LA PARTICIPACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Anexos

Válidos	BAJO	14	26,9	26,9	26,9
	MEDIO	25	48,1	48,1	75,0
	ALTO	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Anexo 21

Resultados de la encuesta sobre Liderazgo en equipos de trabajo del hotel Pasacaballos.

Fuente: Elaboración propia. (SPSS versión 15.0).

Tablas de frecuencia

El Director toma las decisiones y las da a conocer.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	85,7	85,7	85,7
	NO	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director “vende” las decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	14,3	14,3	14,3
	NO	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director presenta ideas y después solicita opiniones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100,0	100,0	100,0

El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	42,9	42,9	42,9
	NO	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	57,1	57,1	57,1
	NO	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	57,1	57,1	57,1
	NO	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director permite a los subordinados trabajar en los límites marcados por él.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	28,6	28,6	28,6
	NO	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director tiene la capacidad de motivar a los trabajadores del colectivo hacia la consecución de resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	57,1	57,1	57,1
	NO	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

El Director emplea un estilo creativo lo que hace que se prioricen tanto el aprendizaje colectivo y generación de ideas en el colectivo como los resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	57,1	57,1	57,1

NO	3	42,9	42,9	100,0
Total	7	100,0	100,0	

El Director ejerce la autoridad que le otorga el cargo por encima de cualquier otra consideración.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	42,9	42,9	42,9
NO	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

El Director ejerce la autoridad del cargo por encima de la autoridad del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	7	100,0	100,0	100,0

El Director tiene la capacidad de reconocer a los demás creando un clima de confianza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	28,6	28,6	28,6

NO	5	71,4	71,4	100,0
Total	7	100,0	100,0	

El Director tiene la capacidad de combinar las habilidades y conocimientos técnicos con la orientación humana.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	28,6	28,6	28,6
NO	5	71,4	71,4	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Anexo 22

Resultados de la Encuesta sobre la Caracterización de los equipos de trabajo Fuente:
Elaboración propia. (SPSS versión 15.0).

Estadísticos

		Variedad de tareas (Polivalencia, multifuncionalidad)	Significado de las tareas (individuales en el conjunto de actividades del equipo)	Autonomía individual (Vinculado al control y toma de decisiones)	Trabajo en equipo (Compromiso con un enfoque común prima producto colectivo sobre trabajo individual)	Nivel de integración (dominio sobre el resultado o producto final como producto colectivo)
N	Válidos	7	7	7	7	7
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,57	2,43	2,43	2,29	2,86
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Moda		3	2	2	2	3
Desv. típ.		,535	,535	,535	,488	1,069
Rango		1	1	1	1	3
Mínimo		2	2	2	2	1
Máximo		3	3	3	3	4

Tabla de frecuencia

Variedad de tareas (Polivalencia, multifuncionalidad)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderada	3	42,9	42,9	42,9
	Alta	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Significado de las tareas (individuales en el conjunto de actividades del equipo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderada	4	57,1	57,1	57,1
	Alta	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Autonomía individual (Vinculado al control y toma de decisiones)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderada	4	57,1	57,1	57,1
	Alta	3	42,9	42,9	100,0

Autonomía individual (Vinculado al control y toma de decisiones)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderada	4	57,1	57,1	57,1
	Alta	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Trabajo en equipo (Compromiso con un enfoque común prima producto colectivo sobre trabajo individual)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderada	5	71,4	71,4	71,4
	Alta	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nivel de integración (dominio sobre el resultado o producto final como producto colectivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tarea	1	14,3	14,3	14,3
	Puesto	1	14,3	14,3	28,6
	Proceso	3	42,9	42,9	71,4

Anexos

Organización	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Anexo 23

Resultados de la Encuesta sobre la comunicación en el hotel. Fuente: Elaboración propia. (SPSS versión 15.0).

Tablas de frecuencia

SE REALIZAN ACTIVIDADES DE MANERA SISTEMÁTICA EN FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	8	15,4	15,4	15,4
INADECUADO	9	17,3	17,3	32,7
REGULAR	17	32,7	32,7	65,4
ADECUADO	14	26,9	26,9	92,3
EXCELENTE	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

SE BRINDA INFORMACIÓN, SE PROMUEVE EL CONOCIMIENTO Y SE COORDINA EL TRABAJO EN FUNCIÓN DE LAS METAS DE PASCABALLO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	9	17,3	17,3	17,3
INADECUADO	2	3,8	3,8	21,2
REGULAR	14	26,9	26,9	48,1

ADECUADO	20	38,5	38,5	86,5
EXCELENTE	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

SE TRABAJA EN FUNCIÓN DE LOGRAR UNA IMAGEN EXTERNA ADECUADA DE LA ORGANIZACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	4	7,7	7,7	7,7
INADECUADO	1	1,9	1,9	9,6
REGULAR	5	9,6	9,6	19,2
ADECUADO	19	36,5	36,5	55,8
EXCELENTE	23	44,2	44,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN SON REALIZADAS PARA TODOS LOS TRABAJADORES POR IGUAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	6	11,5	11,5	11,5
INADECUADO	12	23,1	23,1	34,6

REGULAR	9	17,3	17,3	51,9
ADECUADO	9	17,3	17,3	69,2
EXCELENTE	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

EXISTEN LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA EL INTERCAMBIO FORMAL DENTRO DE PASCABALLO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	4	7,7	7,7	7,7
INADECUADO	6	11,5	11,5	19,2
REGULAR	13	25,0	25,0	44,2
ADECUADO	10	19,2	19,2	63,5
EXCELENTE	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

SE FAVORECE EL INTERCAMBIO INFORMAL POR LAS CONDICIONES DE PASCABALLO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	4	7,7	7,7	7,7
INADECUADO	5	9,6	9,6	17,3

REGULAR	24	46,2	46,2	63,5
ADECUADO	10	19,2	19,2	82,7
EXCELENTE	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**SE RECIBEN MENSAJES QUE PUEDEN ORIENTAR EL TRABAJO Y LAS TAREAS A
DESARROLLAR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	6	11,5	11,5	11,5
INADECUADO	1	1,9	1,9	13,5
REGULAR	8	15,4	15,4	28,8
ADECUADO	18	34,6	34,6	63,5
EXCELENTE	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

SE CONOCEN PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y CONTROLES PROPIOS DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	4	7,7	7,7	7,7
INADECUADO	3	5,8	5,8	13,5

REGULAR	4	7,7	7,7	21,2
ADECUADO	19	36,5	36,5	57,7
EXCELENTE	22	42,3	42,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**SE FOMENTAN VALORES, SENTIMIENTOS QUE PUEDEN ESTIMULAR RELACIONES
HUMANAS, SERVIR DE ESTÍMULO, APOYO Y RECONOCIMIENTO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	12	23,1	23,1	23,1
INADECUADO	10	19,2	19,2	42,3
REGULAR	6	11,5	11,5	53,8
ADECUADO	10	19,2	19,2	73,1
EXCELENTE	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**EXISTEN CANALES DIRECTOS QUE FAVORECEN LA COMUNICACIÓN COMO
MATUTINOS, CONSEJILLOS, REUNIONES DE GRUPOS DE TRABAJO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	5	9,6	9,6	9,6

INADECUADO	2	3,8	3,8	13,5
REGULAR	11	21,2	21,2	34,6
ADECUADO	14	26,9	26,9	61,5
EXCELENTE	20	38,5	38,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

EXISTEN OTROS CANALES QUE FAVORECEN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO FAX, TELÉFONO, CORREO, MENSAJERO, CARTAS, DIPLOMAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	6	11,5	11,5	11,5
INADECUADO	2	3,8	3,8	15,4
REGULAR	9	17,3	17,3	32,7
ADECUADO	20	38,5	38,5	71,2
EXCELENTE	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

SE REALIZA EL BOLETÍN INFORMATIVO EMPRESARIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NULO	19	36,5	36,5	36,5

Anexos

INADECUADO	4	7,7	7,7	44,2
REGULAR	8	15,4	15,4	59,6
ADECUADO	14	26,9	26,9	86,5
EXCELENTE	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Anexo 24

Resultados de la Encuesta sobre determinantes generales de la organización Fuente:
Elaboración propia. (SPSS versión 15.0).

Tabla de frecuencia

Tipo de Organización: Grado de descentralización (Autonomía en las decisiones relacionada): Con el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	55,6	62,5	62,5
	NO	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de descentralización (Autonomía en las decisiones relacionada): Con el colectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		

Tipo de Organización: Grado de descentralización (Autonomía en las decisiones relacionada): Con el colectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de descentralización (Autonomía en las decisiones relacionada): Con toda la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Tamaño de las unidades organizativas (Grupos, equipos o colectivos): Unidades empresariales de base

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Tamaño de las unidades organizativas (Grupos, equipos o colectivos): Equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	44,4	50,0	50,0
	NO	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Tamaño de las unidades organizativas (Grupos, equipos o colectivos): Grupos de trabajo o colectivos menores de 12 personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de división del trabajo (identificación de puestos de trabajo especializados): Especialización estrecha de tareas a nivel de puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de división del trabajo (identificación de puestos de trabajo especializados): Especialización flexible a nivel de proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de división del trabajo (identificación de puestos de trabajo especializados): Integración de funciones a nivel de puesto de trabajo, perfil amplio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Grado de división del trabajo (identificación de puestos de trabajo especializados): Integración de funciones a nivel global de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Nivel de coordinación Supervisión directa: Supervisión directa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	77,8	87,5	87,5
	NO	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Nivel de coordinación Supervisión directa: Entre los niveles verticales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	NO	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Nivel de coordinación Supervisión directa: Entre los niveles verticales y los horizontales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Información disponible: Funcional formal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		

Tipo de Organización: Información disponible: Funcional formal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Información disponible: Necesaria pero no suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tipo de Organización: Información disponible: Necesaria y suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	55,6	62,5	62,5
	NO	3	33,3	37,5	100,0

Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Proceso de toma de decisiones: Elaboración de planes: Participación parcial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	55,6	62,5	62,5
NO	3	33,3	37,5	100,0
Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Proceso de toma de decisiones: Elaboración de planes: Participación total

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	33,3	37,5	37,5
NO	5	55,6	62,5	100,0
Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		

Proceso de toma de decisiones: Elaboración de planes: Participación total

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Contenido de los planes: Se escuchan propuestas pero no se modifica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Contenido de los planes: Se discute y se modifica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	77,8	87,5	87,5
	NO	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Etapas del proceso de toma de decisiones: Se aplican decisiones predeterminadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Etapas del proceso de toma de decisiones: Se trabaja como proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	55,6	62,5	62,5
	NO	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Márgenes o concentración del control: A nivel de puesto individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5
	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Márgenes o concentración del control: A nivel del área especializada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	77,8	87,5	87,5
	NO	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Márgenes o concentración del control: A nivel de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Niveles de control: Jerarquía de cargos tradicional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	77,8	87,5	87,5
	NO	1	11,1	12,5	100,0

Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Niveles de control: Jerarquía de conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	1	11,1	12,5	12,5
NO	7	77,8	87,5	100,0
Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Detalles del control: Hasta procedimientos de trabajo y tarea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	22,2	25,0	25,0
NO	6	66,7	75,0	100,0
Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		

Proceso de toma de Decisiones: Detalles del control: Hasta procedimientos de trabajo y tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Detalles del control: De los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Detalles del control: Autocontrol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	44,4	50,0	50,0
	NO	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Niveles de participación: Jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	77,8	87,5	87,5
	NO	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Proceso de toma de Decisiones: Niveles de participación: Subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	11,1	12,5	12,5

	NO	7	77,8	87,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Desempeño: Alto con capacidad de ajuste y modificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	55,6	62,5	62,5
	NO	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Desempeño: Moderado con capacidad de ajuste sin modificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0

Total	8	88,9	100,0	
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Desempeño: Bajo sin capacidad de ajuste y sin modificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Motivaciones: Fuerte gestión de motivaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos Sistema	1	11,1		
Total	9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Motivaciones: Moderada gestión de motivaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	44,4	50,0	50,0
	NO	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Motivaciones: Baja gestión de motivaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	44,4	50,0	50,0
	NO	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Autonomía de las unidades operacionales o colectivos de trabajo: Amplias facultades con las personas y recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Autonomía de las unidades operacionales o colectivos de trabajo: Amplias facultades con las personas y limitadas con los recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	33,3	37,5	37,5
	NO	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Capacidad de reacción (flexibilidad): Autonomía de las unidades operacionales o colectivos de trabajo: Limitadas con las personas y con los recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Anexos

Válidos	SI	2	22,2	25,0	25,0
	NO	6	66,7	75,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Anexo 25

Comparación entre promedios de las preguntas coincidentes de la tecnología de diagnóstico y la otras 5 encuestas aplicadas. Fuente: Elaboración propia.

Escalas para las encuestas en función de la tecnología de diagnóstico.

<u>Escala</u>	Tecnología de Diagnóstico	Comunicación	Participación	Liderazgo
0	No sabe			
5	Bajo	Nulo , inadecuado (1;2)	Bajo (1)	No (2)
10	Medio	Regular (3)	Medio (2)	
15	Alto	Adecuado, Excelente (4;5)	Alto (3)	Si (1)

Premisas	No.	Preguntas de T de D	Comunicación	Participación	Liderazgo
----------	-----	---------------------	--------------	---------------	-----------

Participación efectiva de los trabajadores CD: 11 RRHH: 10	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa? CD: 10,83333 RRHH: 10		1.Participación de los trabajadores en la dirección del trabajo. Prom:10,28302 2. Participación de los trabajadores en la planificación del trabajo. Prom:9,433962 3. Promoción de la participación de los trabajadores. Prom:9,433962 4. Cohesión e	3. El Director presenta ideas y después solicita opiniones. Prom:15 4. El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios. Prom:9,285714 5. El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión. Prom:10,71429
--	---	--	--	--	--

				integración de la participación de los trabajadores de todas las áreas de la Empresa. Prom:11,22642	6. El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión. Prom:10,71429 7. El Director permite a los subordinados trabajar en los límites marcados por él. Prom:7,857143 8. El Director tiene la capacidad de motivar a los trabajadores del colectivo hacia la consecución de
--	--	--	--	---	---

					resultados. Prom:10,71429 9. El Director emplea un estilo creativo lo que hace que se prioricen tanto el aprendizaje colectivo y generación de ideas en el colectivo como los resultados. Prom:10,71429
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa? CD: 13,05556		5. Cohesión de las organizaciones políticas, de masas y funcionales de la Empresa.	

		RRHH:11,25		Prom:9,811321 6. Apoyo que se le brinda a la actividad sindical y sus tareas. Prom:9,716981	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa? CD: 10,83333 RRHH:10	2. Se brinda información, se promueve el conocimiento y se coordina el trabajo en función de las metas del hotel. Prom:11,63462		
Clima Laboral Satisfactorio	1.	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de	3. Se trabaja en función		

		los trabajadores? CD:9,444444 RRHH:11,25	de lograr una imagen externa adecuada de la organización. Prom:13,55769		
	2.	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados? CD:11,66667 RRHH: 10	9. Se fomentan valores, sentimientos que pueden estimular relaciones humanas, servir de estímulo, apoyo y reconocimiento. Prom:10,19231		10. El Director ejerce la autoridad que le otorga el cargo por encima de cualquier otra consideración. Prom:9,285714 11. El Director ejerce la autoridad del cargo por encima de la autoridad del conocimiento Prom:5

					12. El Director tiene la capacidad de reconocer a los demás creando un clima de confianza. Prom:7,857143 14. El Director establece límites en la comunicación con las personas lo que provoca un clima de tensión. Prom:5
	3.	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?			13. El Director tiene la capacidad de combinar las habilidades y

Anexos

		CD: 10,55556 RRHH: 10			conocimientos técnicos con la orientación humana. Prom:7,857143
Módulos	No.	Preguntas	Comunicación	Participación	Liderazgo
Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa? CD:12,22222 RRHH: 10	1. Se realizan actividades de manera sistemática en función de la comunicación institucional. Prom:10,07692 4.		1. El Director toma las decisiones y las da a conocer. Prom:13,57143 2. El Director “vende” las decisiones.

			Las acciones de comunicación son realizadas para todos los trabajadores por igual.		Prom:6,428571
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial? CD:11,38889 RRHH: 10	Prom:10,67308 5. Existen las condiciones adecuadas para el intercambio formal dentro del hotel.	7. Nivel de conocimiento de los trabajadores de la actividad empresarial para la participación. Prom:10	
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	Prom:11,82692 6. Se favorece el intercambio informal por las condiciones del hotel. Prom:10,96154		

		CD: 12,77778 RRHH: 8,75	7. Se reciben mensajes que pueden orientar el trabajo y las tareas a desarrollar dentro de la Institución. Prom:12,88462 8. Se conocen procedimientos, normas y controles propios de la Empresa. Prom:13,26923 10. Existen canales directos que favorecen la comunicación como matutinos, consejillos, reuniones de grupos		
--	--	---	--	--	--

			de trabajo Prom:12,59615 11. Existen otros canales que favorecen la comunicación institucional como fax, teléfono, correo, mensajero, cartas, diplomas. Prom:12,59615 12. Se realiza el boletín informativo empresarial. Prom:9,807692		
--	--	--	--	--	--

Anexo 27

Procedimientos sobre OT, realizados en diferentes organizaciones de la provincia de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Título del trabajo	Énfasis
García Pérez, (2005)	Perfeccionamiento de la OT en el proceso e impresión offiset de la agencia gráfica GEOCUBA, Cienfuegos.	En función del estudio de métodos de trabajo y la ergonomía.
Palmero Berberena, (2006)	Procedimiento para la organización de la fuerza de trabajo en el proceso de almidón de maíz en la Empresa Glucosa Cienfuegos.	En función de estudios ergonómicos (gasto energético) y el cálculo de la norma de servicio.
Capote Navarro, (2008)	Perfeccionamiento de la OT en el proceso de lavado y secado-planchado de la lavandería Unicornio Cienfuegos.	En función del estudio del trabajo y el análisis ergonómicos de cada puesto.
Lorente Artiles, (2009)	Aplicación de un procedimiento para la mejora de la OT en el proceso de producción de panes en el centro de elaboración SERVISA Cienfuegos	En función del estudio del trabajo y la ergonomía.
Cid Noda, (2009)	Perfeccionamiento de OT en el taller de fabricación de piezas de la empresa Azucarera 5 de Septiembre.	Enfatiza el trabajo en el estudio de tiempo, como perfeccionar la OT a partir de una mejor utilización del tiempo de trabajo.
García Rodríguez,	Procedimiento para la mejora de OT en el proceso de limpieza y	A partir de un estudio de mejora continua PHVA, determinar las desviaciones del proceso

(2009)	embellecimiento de las instalaciones de la Universidad de Cienfuegos.	objeto de estudio, normar la actividad y estimular los trabajadores: para obtener incrementos sostenibles de la productividad.
Luis Gonzáles, (2009) Díaz Camacho, (2009)	Perfeccionamiento de la OT en los procesos de restauración y bar del Palacio de Valle (Luis González, 2009); Perfeccionamiento de la OT en los procesos de restauración y bar lobby del Hotel Gran Caribe “Jagua”. (Díaz Camacho, 2009)	Estos autores cada uno en su respectivo proceso, hacen el estudio de la mejora continua de la OT a partir del uso del ciclo Deming PHVA; centrándose en el estudio del trabajo y en el incremento de la productividad. Ambos asumen el procedimiento realizado por Rodríguez García, (2009), por ser el mas completo y actualizados de los procedimientos analizados en cuanto a la temática que se desarrolla; al mismo le realizan algunas modificaciones para adecuarlo al objeto de estudio.
Jiménez Pérez, (2011)	Procedimiento para la mejora de la OT en el taller automática de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.	En función del estudio del trabajo y el análisis ergonómicos de cada puesto.
Nguema Ayaga, (2011)	Mejoramiento de la OT en la fase ponedora del proceso básico de la Empresa Avícola Cienfuegos	En función de la organización de un puesto, métodos y procedimientos del trabajo. Análisis ergonómicos de cada puesto. Este procedimiento fue utilizado por investigaciones realizadas en el 2012 y para el actual estudio de OT.
Villazón Hernández, (2012)	Perfeccionamiento de la OT en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes de Hospital Gustavo Izquierdo Aldereguía Lima.	Organización del trabajo en procesos y puestos de trabajo de la entidad. Análisis ergonómicos de cada puesto.
Bernal Iznaga,	Perfeccionamiento de la OT de	En función de un proceso de elaboración de

(2012)	elaboración de galleta en la UEB de Elaboración y Empaque, CIMEX Cienfuegos.	galletas de dicho centro a través del empleo de las técnicas de Estudio del Trabajo y la Ergonomía
García Pino, (2012)	Mejoramiento de la OT en el proceso de Producción de componentes Sanguíneos del Banco de Sangre Provincial de Cienfuegos.	Se implementa un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo que permita perfeccionar las actividades de dicho proceso y proponer un plan de mejoras.
Rodríguez Fuentes, (2012)	Mejora de la OT en el proceso de elaboración de picadillo de Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.	Aplicar técnicas y métodos del estudio del trabajo que permitan mejorar la organización del trabajo en el proceso de elaboración de picadillo de Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla en la entidad objeto de estudio.
Pelaes Reyes, (2012)	Mejoramiento de la OT en el proceso de Pailería y Soldadura de la Empresa Astilleros de Cienfuegos.	En función de implementar un procedimiento para realizar estudios de Organización del Trabajo que permita el uso de técnicas y herramientas propias de esta área del conocimiento.
Peraza Sarduy, (2012)	Estudio de Indicadores de OT para el taller de automática de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.	Enfatiza el trabajo en realizar un estudio de indicadores de Organización del Trabajo para el Taller de Automática que permita la mejora de la gestión de los mismos.
González Álvarez (2013)	Perfeccionamiento de la OT en el proceso de Elaboración de Pan Bum de 50g en la UEB de Elaboración y Empaque, Cimex Cienfuegos.	En función del proceso de elaboración de Pan Bum de 50g de dicho centro a través del empleo de las técnicas de Estudio del Trabajo y la Ergonomía.
Izaguirre González	Perfeccionamiento de la OT en el proceso de troceado de pollo en la	En función del estudio del trabajo y el análisis ergonómicos del puesto.

Anexos

(2013)	UEB Producciones Alimentarias Sucursal Servisa Cienfuegos.	
Llano Rodríguez	Perfeccionamiento de la OT en el proceso soldadura y palería en la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.	En función del estudio del trabajo y el análisis ergonómicos del puesto.
Vázquez Jorge (2013)	Perfeccionamiento de la OT en el proceso de realización de trabajos mecánicos en la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.	En función del estudio del trabajo y el análisis ergonómicos del cada puesto.

Anexo 28

Técnicas de registro y análisis que pueden ser utilizadas en los estudios de OT. Fuente:
Elaboración propia.

Técnicas de registro que pueden ser utilizadas en los estudios de OT

Técnicas de estudio de OT que pueden ser utilizadas	
Diagramas de análisis de procesos (SIPOC, Curso gramas: OTIDA y OPERIN).	Técnicas psicosociales (encuestas en sus modalidades de entrevistas/ cuestionarios).
Diagrama de recorrido.	Diagrama de flujo de actividad.
Diagrama tridimensional de recorrido.	Diagrama del trabajador en el proceso.
Diagrama de flujo de documentos.	Diagrama del recorrido del trabajador.
Diagrama de hilos o hilo gramas.	Diagrama de capacidad seccional.
Técnicas de estudio de tiempo (fotografía detallada individual y colectiva, muestreo por observaciones instantáneas, cronometrajes).	Matriz de correlación actividades Vs áreas/cargos.
Análisis de los perfiles de cargo.	Análisis de la estructura organizativa.
Tabla cuadriculada.	Diagrama de Gantt.
Gráfico de trayectoria.	Diagrama matricial jerárquico.

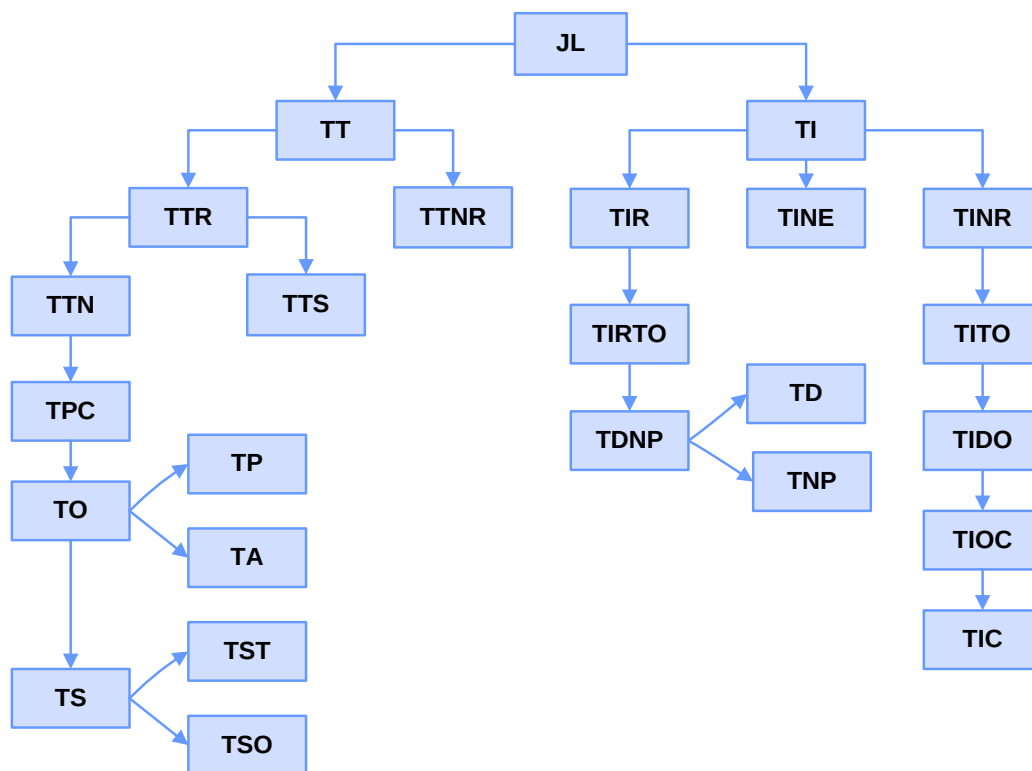
Técnicas de análisis que pueden ser seleccionadas

Técnicas de análisis	
Examen crítico	Tormenta de ideas, Reducción de listado, votación ponderada, hoja de balance

Árboles de decisión	Método de expertos
Lista de comprobación	Técnicas de grupo nominal
Diagrama causa efecto	Balance de cargas y capacidades

Anexo 29

Estructura de la Jornada Laboral (J.L). Fuente: Cuesta santos (2009).



A continuación se definen los conceptos correspondientes a los tiempos de la estructura de la jornada laboral:

Jornada laboral (JL).

Tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales como promedio (NC 3000:2007).

A continuación se establece la estructura de la jornada laboral, las siglas que identifican a cada tiempo componente y se definen los mismos.

La jornada laboral se descompone para su análisis en tiempo de trabajo (TT) y tiempo de interrupciones (TI).

Tiempo de trabajo (TT).

Es el tiempo durante el cual el trabajador realiza las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo encomendado, o sea el tiempo que emplea en transformar los objetos de trabajo y en crear las condiciones necesarias para ello.

Este tiempo tiene dos componentes que son:

1. Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR).
2. Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR).

Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR).

Es aquel que el trabajador emplea en la preparación, cumplimiento directo y aseguramiento directo de la tarea de producción o servicio, que debe ser ejecutada en el puesto de trabajo que él ocupa, de acuerdo con las características del proceso de trabajo y de su clasificación, realizando actividades o funciones concebidas en su contenido de trabajo.

El tiempo de trabajo relacionado con la tarea a la vez se descompone en:

- a) Tiempo preparativo conclusivo (TPC).
- b) Tiempo operativo (TO).
- c) Tiempo de servicio (TS).

Tiempo preparativo conclusivo (TPC).

Es el tiempo que el trabajador (o grupo de ellos) utiliza en familiarizarse y preparar la tarea a realizar, así como el que invierte en las acciones realizadas para su terminación.

Este tiempo ocurre fundamentalmente al inicio de la jornada laboral, cuando el obrero prepara su puesto con las herramientas, dispositivos, materiales, documentos, lo organiza, estudia los documentos, etc. Y al final de la jornada cuando recoge y limpia su puesto, entrega lo realizado, etc.

Este tiempo también puede ocurrir varias veces durante el transcurso de la jornada laboral, en dependencia del grado de especialización del puesto de trabajo cuando se cambia de lote de productos y es necesario hacer cambios en los puestos y áreas de trabajo, su magnitud en la jornada laboral no depende de las unidades producidas sino del grado de complejidad de la tarea y el grado de especialización que existe.

Algunos ejemplos típicos de TPC son:

Obtención de la documentación tecnológica, órdenes de trabajo, herramientas u otros instrumentos.

La familiarización con la documentación tecnológica o el trabajo en general.

El ajuste de los equipos al régimen de trabajo.

La recogida y ordenamiento final del puesto de trabajo y la devolución de las herramientas, instrumentos, etc.

La entrega de la producción acabada, etc.

Tiempo operativo (TO).

Es el tiempo utilizado por uno o varios trabajadores para cambiar o contribuir al cambio de la forma, dimensiones, propiedades y posición en el espacio de un objeto de trabajo y el cumplimiento de las acciones auxiliares indispensables para realizar dichos cambios que transcurre cuando se transforma el objeto de trabajo, es decir se le añade valor propiamente y las acciones auxiliares imprescindible para realizar dichos cambios. Tiene dos componentes que son:

Tiempo principal (TP).

Tiempo auxiliar (TA).

Tiempo principal (TP).

Es el tiempo que se gasta directamente en el cambio cualitativo y cuantitativo del objeto de trabajo, en el ocurre como tal la transformación, ya sea manual o con equipos, como ejemplo son:

Tiempo de desgaste al terminar una pieza.

Tiempo de carga y descarga en el trabajo en el trabajo de los estibadores.

Tiempo de coser en máquina plana en la operación “cierre de costado” al confeccionar una camisa.

Tiempo de torcido a mano en la elaboración del tabaco.

Tiempo de conducción de un vehículo por un chofer.

Tiempo de corte de la combinada cañera.

Tiempo auxiliar (TA).

Es el tiempo que necesita un operario para realizar las acciones que aseguran el cumplimiento del trabajo principal, es el que facilita que el principal pueda ocurrir. En este tiempo se incluyen los siguientes gastos:

Los gastos de tiempo para alimentar las máquinas y aparatos con materias primas y(o) productos semielaborados.

Los gastos de tiempo para la extracción de la producción.

Los gastos necesarios para la comprobación de la calidad de la producción realizada. Los gastos de tiempo invertidos por los trabajadores en sus desplazamientos dentro del área de trabajo necesarios para cumplir las distintas operaciones.

Acciones de dirección del equipo, etc.

Tiempo de servicio (TS).

Es el tiempo que necesita el trabajador para la atención y mantenimiento de su puesto de trabajo y equipos en condiciones técnicas y de orden y limpieza durante la jornada laboral. Tiene dos componentes que son:

Tiempo de servicio técnico (TST).

Tiempo de servicio organizativo (TSO).

El tiempo de servicio técnico (TST).

Es el tiempo utilizado para mantener el equipo en condiciones técnicas del puesto de trabajo durante la realización de un trabajo concreto. Este tiempo se refiere a:

Los gastos de tiempos para reemplazar un instrumento o pieza desgastada.

Los gastos de tiempos para la regulación adicional del equipo durante el cumplimiento de la operación.

Los gastos de tiempos para dar servicio al equipo al inicio y(o) al final de una tarea, exigidos en los regímenes de uso y mantenimiento, tales como los establecidos para los conductores de los

tractores, en cuanto al control y reposición de los lubricantes, refrigerantes, etc., que requiere el equipo, lo que debe cumplirse al finalizar cada tarea productiva.

El tiempo de servicio organizativo (TSO).

Es el tiempo que el trabajador emplea en mantener el puesto de trabajo en orden y disposición durante el turno, es decir organizado y limpio en condiciones de continuar trabajando (incluyendo equipos, etc.)

Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR).

Es el tiempo que el trabajador invierte en tareas no previstas en su contenido de trabajo, ya sea cuando realiza actividades que no están previstas en su contenido o que corresponden a otros cargos, o provocadas por necesidades fortuitas de la producción, así como por deficiencias en la organización del trabajo realizar, o por violación de la disciplina tecnológica.

Este gasto de trabajo es mínimo para una operación dada, sólo cuando las condiciones técnico organizativas son las óptimas y si no es así el tiempo de trabajo para realizar una operación se ve innecesariamente incrementado debido fundamentalmente a:

- Deficiencias en la tecnología.
- Deficiencias en la organización del trabajo.
- Deficiencias del ejecutor.

Las que ocurren cuando:

Cumple otras tareas productivas que le ordenan, las cuales no forman parte de su contenido de trabajo.

El trabajador que realiza la producción principal tiene que trasladar los productos terminados o en proceso que se han acumulado en su puesto de trabajo, a causa de la ausencia de trabajadores auxiliares.

El trabajador por descuido o negligencia o a causa de un mal funcionamiento casual o eventual del equipo, tiene que rehacer producción defectuosa.

Aquí debe tenerse en cuenta la tendencia actual a que las personas realicen mayor variedad de tareas, al perfil amplio, a la ampliación de las competencias laborales, pero debe estar establecido de esa manera y no encubra las ineficiencias de la organización del trabajo existente o de algunas personas.

Tiempo de interrupciones (TI).

Es el tiempo que el trabajador no participa en el proceso de trabajo. Tiene dos componentes fundamentales que son:

Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR).

Tiempo de interrupciones no reglamentadas (TINR).

Tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR).

Es el tiempo en el que el trabajador no labora por razones previstas o inherentes al propio proceso de trabajo. Tiene dos componentes que son:

Tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización (TIRTO).

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP).

El tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización (TIRTO).

Es el tiempo de interrupciones difícilmente liquidables determinadas por la tecnología y la organización del proceso de producción establecido, incluye el tiempo de interrupciones provocadas por las condiciones específicas en que se desarrolla el proceso de producción.

Por ejemplo:

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

Interrupciones en el trabajo de los mineros durante la espera provocada por la explosión de una carga de dinamita.

Interrupciones producidas al tener el trabajador que atender a varios equipos (tiempo libre).

Este tiempo por lo general se podrá disminuir o eliminar.

El tiempo de interrupciones reglamentadas por descanso y necesidades personales (TDNP).

Es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador a fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo. Tiene dos componentes que son:

- a) Tiempo de descanso (TD)
- b) Tiempo de necesidades personales (TNP)

Tiempo de descanso (TD).

Es el que requiere el trabajador para que pueda prevenir la fatiga que le produzca el trabajo, en función de las características del proceso productivo y las condiciones existentes. Generalmente, se hace coincidir con el consumo de merienda, pero no puede confundirse con el horario de almuerzo, el cual no forma parte de la jornada laboral.

Tiempo de necesidades personales (TNP).

Es el tiempo que requiere el trabajador para realizar necesidades fisiológicas en el transcurso de la jornada laboral y mantener su higiene personal en función de las características del proceso, tales como: lavarse las manos, la cara, etc.

Tiempo de interrupciones no reglamentarias (TINR).

Es el tiempo que el trabajador no labora por alteración del proceso normal de trabajo. Tiene cuatro componentes que son:

- a) Tiempo de interrupciones por deficiencias técnicas-organizativas del proceso (TITO).
- b) Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO).
- c) Tiempo de interrupciones por problemas casuales (TIC).
- d) Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC).

Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico-organizativas del proceso (TITO).

Es el tiempos en que el trabajador no labora por causas que no depende de él y que están dadas por deficiencias técnicas y (u) organizativas del proceso de producción.

Entre ellas:

- a) Falta de materia prima.
- b) Falta de producto semielaborado
- c) Falta de equipo, herramientas, etc.

d) Roturas de equipos, ocasionadas por un inadecuado mantenimiento o un orden de explotación superior a los parámetros permisibles, etc.

Puede y debe ser eliminado cuando se norma el trabajo y debe prestarse especial atención en ello, pues en ocasiones hay TITO que se enmascaran como TIRTO.

Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral (TIDO).

Es el tiempo que el trabajador no labora por violación de la disciplina establecida, como por ejemplo, en los casos en que incurre en:

- a) Llegadas tardes.
- b) Tiempo excesivo en el descanso reglamentado.
- c) Conversaciones injustificadas.
- d) Parado sin trabajar por deseo propio
- e) Ausencia injustificada al puesto de trabajo, etc.

Tiempo de interrupciones por problemas casuales (TIC).

Es el tiempo que el trabajador no labora debido a circunstancias totalmente casuales, como por ejemplo:

- a) Climatológicas (lluvias, etc.).
- b) Falta de energía eléctrica que no dependa del centro de trabajo.
- c) Roturas de equipos cuyas causas no dependen del régimen de explotación mantenimiento, o de la operación del equipo.

Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC).

Es el tiempo que el trabajador no labora a consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción, entre ellas se encuentran:

- a) Clases en hora de trabajo.
- b) Cobros en hora de trabajo.

- c) Actividades políticas en hora de trabajo
- d) Problemas en el comedor
- e) Problemas en el transporte de los trabajadores cuando éste depende del centro de trabajo, etc.

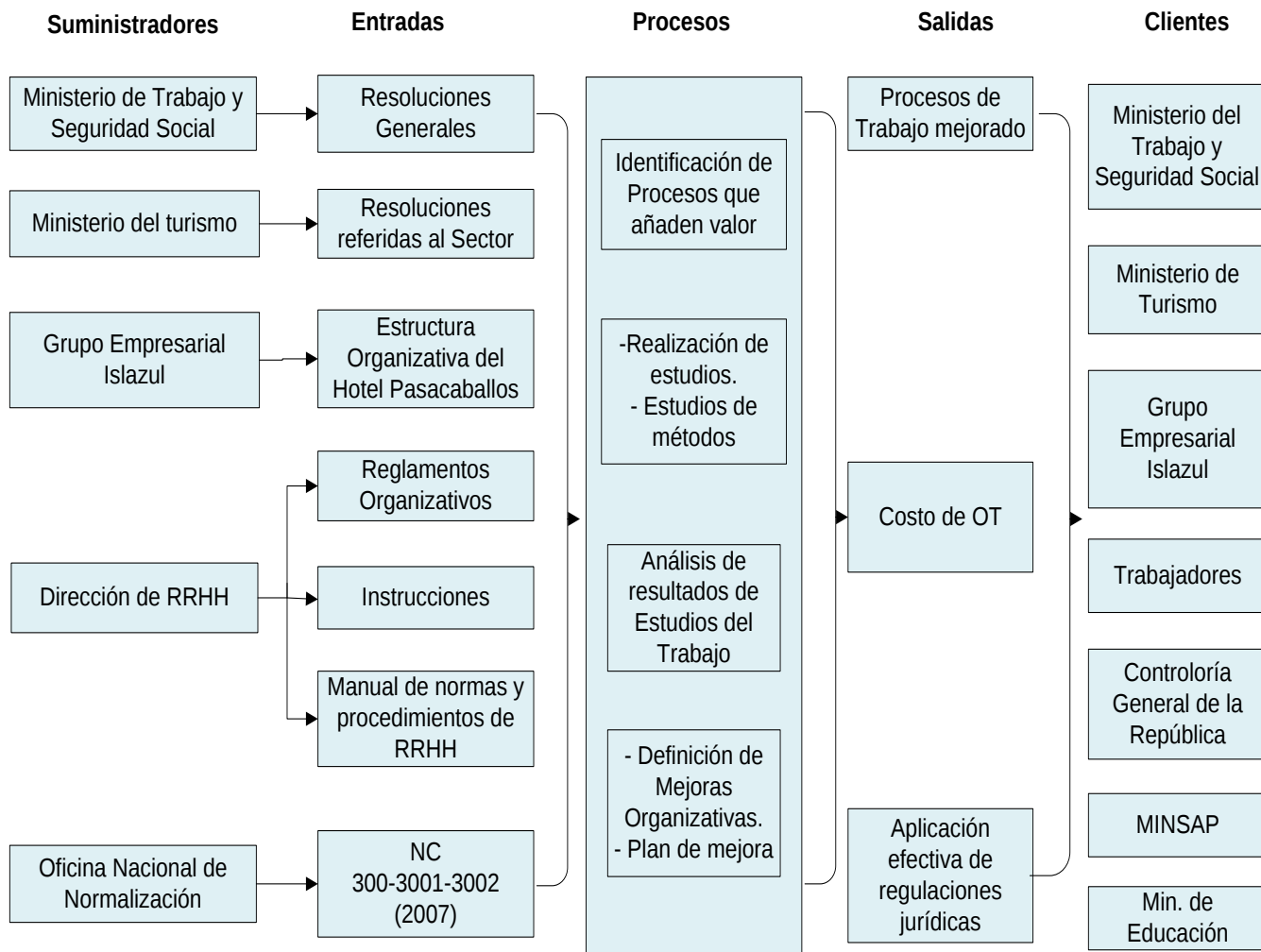
Para el estudio del AJL pueden ser empleadas, entre otras, las siguientes técnicas:

- Fotografía detallada individual.
- Fotografía detallada colectiva.
- Muestreo por observaciones instantáneas.
- Medición con cronómetros.

Anexo 30

Diagrama SIPOC del proceso de Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 30

Continuación

**Ficha del proceso de Organización del Trabajo en el Hotel Pasacaballos. Fuente:
Elaboración propia.**

1. Nombre del Proceso:

Organización del trabajo.

2. Responsable (s) del Proceso:

- Director General.
- Director de Recursos Humanos.

3. Misión:

Somos el Hotel Pasacaballos del Sector del Turismo, que trabaja por garantizar la satisfacción de sus clientes, ofreciendo servicios oportunos, de calidad y con buenos precios, gracias a la activa labor de su colectivo profesional, entusiasta y respetuoso de los valores de la Revolución y la Organización.

4. Alcance:

Todas las áreas y con ellos el 100 % de los trabajadores.

5. Objetivos del proceso:

Establecer estudios de organización del trabajo que permitan fundamentar las medidas técnicas organizativas ejecutadas en el hospital para lograr la máxima eficiencia y eficacia de los procesos que lo integran.

6. Descripción del proceso:

El sistema de organización del trabajo se representa en el diagrama del mapa del proceso, donde se puede observar mejor las entradas y las salida del proceso formado por cuatro etapas (identificación de procesos que añaden valor, realización del estudio de organización del trabajo, análisis de resultados de estudios del trabajo y la definición de mejoras organizativas). La actividad de identificación la realizan especialistas, jefes directos y trabajadores, para ello el deben ir por cada área para reunirse con los implicados.

7. Indicadores:

- Incremento de la productividad.
- Productividad laboral.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.

8. Recursos necesarios:

Recursos Materiales:

- Computadora
- Material de oficina

Documentos e Información:

- Resolución 41/2011
- Resolución 33/2008
- Resolución 18/2011
- Resolución 42/2011
- Norma cubana 3000-3001-3002.

Definiciones.

Jornada laboral: Tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

Garantía salarial por interrupción laboral: Protección salarial a la que se tiene derecho, cuando excepcionalmente no resulta posible reubicar al trabajador. Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Pago por condiciones laborales anormales: Pago que aprueba el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a partir de la determinación de la existencia de riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que puedan provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y que no son posibles minimizar, mediante la aplicación de medidas técnicas u organizativas, o ambas, lo cual debe ser rigurosamente avalado por el organismo o entidad nacional que lo solicite.

Productividad del trabajo: Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados

y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Así aparece en el apartado 3.2.1 de la NC ISO 9000:2005. Generalmente comprende un conjunto de elementos o principios, sobre una materia, racional y mutuamente relacionados o que interactúan ordenadamente, contribuyendo a determinado objeto.

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

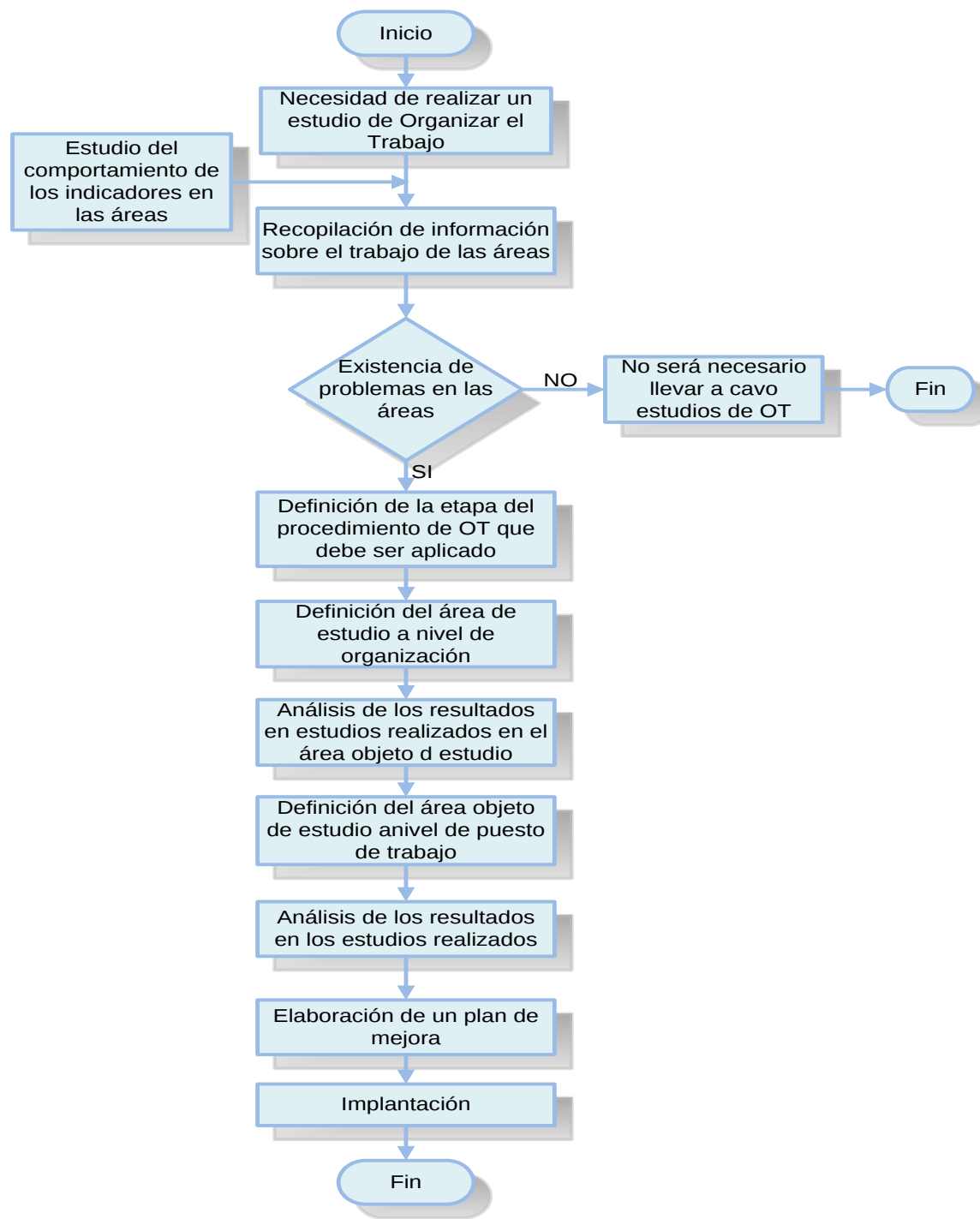
Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Anexo 30

Continuación

Diagrama de Flujo del proceso de organización del trabajo del Hotel Pasacaballos.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 31

Cumplimiento de los requisitos de la NC 3001: 2007 vinculados con la OT. Fuente:
Elaboración propia.

Requisitos	Se cumple	No cumple	Parcial
La alta dirección tiene identificados los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.		X	
La alta dirección tiene aprobado el programa para la realización de los estudios del trabajo.		X	
La alta dirección tiene aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar, dichas personas se encuentran preparadas para realizar la tarea.		X	
La alta dirección tiene definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.		X	
La organización cuenta con un procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.		X	
La organización cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo: a) Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar. b) Herramientas y equipos que se utilizarán, así como		X	

condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar.			
c) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.			
La organización realiza la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada.		X	
La alta dirección garantiza la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.		X	
La organización tiene laborada su plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación, y tendrá que contar con la aprobación del nivel de dirección correspondiente.	X		
En la organización está demostrado que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización.		X	
La organización tiene demostrado que sus indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos, respecto a la ejecución de períodos anteriores.	X		

Anexo 32

**Lista de chequeo para diagnosticar el proceso de Organización del Trabajo. Fuente:
Elaboración Propia.**

No.	Organización del Trabajo	Existencia		Observaciones
		Si	No	
1	¿Tiene elaborada la organización la estrategia de organización del trabajo?		X	
2	¿Se encuentran identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo?		X	
3	¿Se realiza un diagnóstico anual de organización del trabajo y existe evidencia de ello?		X	
4	¿Se aprueba por la dirección y el sindicato el Diagnóstico de Organización del Trabajo?		X	
5	¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados?		X	
6	¿Se encuentra elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo?		X	
7	¿Se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?		X	

7.1	¿Garantiza la alta dirección la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?	X		
8	¿Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y la normación del trabajo?		X	
9	¿Se encuentran definidas y aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?		X	
9.1	¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico?		X	
9.2	¿La división y cooperación del trabajo establecidas logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo?			
9.3	¿El puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador?	X		
	¿Existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea, además están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo?	X		
9.4	¿Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido, favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en		X	

	una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud?			
10	Cuenta la organización con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo: Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.		X	
	Herramientas y equipos que se utilizarán		X	
	Condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar.		X	
	Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.		X	
10.1	¿Existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado?		X	
11	¿Realiza la organización la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea?		X	
11.1	¿Se caracteriza y evalúa la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseños de métodos o tecnología?		X	
11.1.1	Valoración de la cantidad de puestos normables, normados y no normados, así como los trabajadores abarcados en cada caso.		X	
11.1.2	Calidad de las normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de		X	

	las mismas en un período dado, ya sea a nivel de empresa, proceso, actividad, etc.			
11.2	¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo y se corresponde con lo que se hace?		X	
	¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?		X	
12	¿Cuenta la organización con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad?		X	
12.0	¿Tiene elaborada la organización la plantilla de cargos según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación y aprobada por el nivel de dirección correspondiente?	X		
12.0.1	¿La plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?		X	
12.1	¿Cuenta la organización con los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo?		X	
12.2	¿Tiene la organización los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan así como los conocimientos requeridos?	X		
12.2.1	¿Se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajo claves e la empresa?		X	
12.3	¿La organización ha diseñado nuevos cargos que están aprobados por el director general y cuenta con un procedimiento para el diseño de los mismos?		X	

13	¿Tiene la organización las medidas de desarrollo de organización del trabajo?		X	
14	¿Están elaborados los planes de mejora continua?		X	
15	¿Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos respecto a la ejecución de períodos anteriores?	X		
16	Evaluación y determinación de factores que inciden o provocan comportamientos de la disciplina laboral.		X	
17	Medidas disciplinarias tomadas, procedimiento para reclamar ante la inconformidad y cantidad de reclamaciones formuladas por los trabajadores en relación con el total de medidas aplicadas en el último año.	X		
18	Efecto de la aplicación de los calificadores de ocupación o cargo, y limitaciones que estos han impuesto para el funcionamiento y desarrollo de la entidad.		X	
19	La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.		X	

Anexo 33

Procedimiento explicado a los expertos acerca de la técnica UTI. Fuente: Elaboración propia.

Se está realizando una investigación en la organización sobre estudios para el proceso de Organización del Trabajo en la entidad, con el objetivo de identificar debilidades en la materia para la mejora de las condiciones de trabajo, para lo cual necesitamos de su colaboración.

Para lograr un orden de prioridad se utiliza la técnica UTI (Urgencia, Tendencia, Impacto), ustedes como especialistas de la materia en la entidad deben asignarle una puntuación de acuerdo a los siguientes criterios:

Urgencia (U): Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia (T): Las variables que tienden a agravarse en caso de no atenderlas, 10. Las variables que se solucionan con el tiempo, 5; Las variables que permanecen idénticas sino hacemos algo ,1.

Impacto (I): Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

A continuación se les muestra una tabla con las debilidades encontradas, donde ustedes según lo dicho anteriormente, le darán el nivel de importancia que se merece cada debilidad encontrada.

Anexo 33

Continuación

Priorización de las debilidades del proceso de OT identificados en el Hotel Pasacaballos.

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades detectadas	U	T	I	TOTAL	PRIORIDAD
No se encuentra elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo	10	10	10	30	1
La plantilla de cargos aprobada no se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización	9	10	9	28	2
La organización salarial aprobada no estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.	9	9	8	26	3
La organización no cuenta con los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo	9	8	8	25	4
No está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo	8	8	8	24	5

Anexo 34

Pasos dados en la realización del método de expertos utilizado con el objetivo de definir los indicadores del proceso de organización del trabajo que más se ajustan al Hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los pasos que se aplican en el método de expertos:

1. Concepción inicial del problema: Radica en que del análisis de la ficha del proceso de organización del trabajo elaborada en la investigación que antecede a la presente, se identifica que no se proponen indicadores para medir el desempeño del proceso de OT, por lo que se procede realizar propuestas referidas a esta cuestión.
2. Selección de los expertos: Para la selección de los expertos se debe determinar la cantidad de expertos y después la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Se escogieron especialistas de recursos humanos, así como técnicos de producción en la entidad, con experiencia en la materia.

Se calcula el número de expertos para llevar a cabo el desarrollo de este método:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$
$$n = \frac{0.01(1-0.01)6.6564}{0.09^2}$$
$$n = 8.13$$
$$n \approx 8 \text{ expertos}$$

Donde:

K : Cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.01)

i : Precisión del experimento. (0.09)

n: Número de expertos.

La determinación del coeficiente es acorde del nivel de confianza escogido para el trabajo (=0.01).

1 - α	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

3. Procesamiento.

El caso en análisis presenta más de siete características (K), por lo que la prueba de hipótesis que debe realizarse es χ^2

La cual establece:

Hipótesis:

H_0 : no hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H_1 : existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Región Crítica:

$$\chi^2_{calculada} \geq \chi^2_{tabulada}$$

Si se cumple la región crítica se rechaza H_0 , existiendo comunidad de preferencia entre los expertos.

Anexo 35

Encuesta a los expertos con el objetivo de conocer los indicadores del proceso de organización del trabajo que se ajustan al hotel. Fuente: Elaboración propia.

Compañero (A).

Se está realizando una investigación con el objetivo de determinar cuáles de los indicadores con más importantes o cuales tienen un mayor impacto en los resultados del de evaluación del desempeño del proceso de organización del trabajo.

Usted debe analizar cada indicador y valorar el impacto que tiene cada uno de ellos en la escala que se muestra a continuación.

El indicador tiene gran impacto para la organización (5).

El indicador tiene impacto para la organización (4).

El indicador no tiene ni mucho ni poco impacto para la organización (3)

El indicador tiene poco impacto en la organización (2).

El indicador no tiene impacto en la organización (1).

Indicadores	Forma de Calculo
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Utilización del fondo de tiempo.	$Indice\ de\ ausentismo = \frac{Enfermedad + Autoridades + Justificadas}{Fondo\ de\ tiempo\ maximo\ utilizable}$
Gastos Generales de Administración	(CUP) $GGA = SB + PS + DA + CSS + IFT + ML + MO + DH + TA + DAF + S + DGP + ACU$
	(CUC) $GGA = ML + MO + DH + TA + GE + L + Telf. + TC + T + D + AP + ACU$

Gastos Operacionales.	(CUP) $GO = SB + PS + DA + AC + OS + CSS + IFT + ML + MO + DH + TA + OSR + Tr + Tc + Tmp + IS + Dt + DAF + DGP + ACU + ARu$
	(CUC) $GO = ML + MO + DH + Tb + TA + OSR + CD + GE + L + CF + C + Tr + Tc + Tps + T + CE + D + DGP + AP + ACU + ARu$
Gastos Financieros.	(CUP) $GF = Gcb + IPL + Ccb + Ctc + OI + Ps$
Ingresos Ventas de mercados	$Imv = \sum Facturas$
Costo de mercancía vendidas	$Cmv = \frac{\text{Costos y Gastos asociados a la mercancía}}{\text{Ingresos mercancía vendida}}$
Costo x Peso Mercancía	$C \times Pm = \frac{\text{Costos + Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$
Utilidad	$Utilidad = \text{Ingresos Ventas de mercado} - \text{Costos de mercancía vendida}$

Anexo 35

Continuación

Indicadores	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	5	5	5	5	5	5	5	5
Utilización del fondo de tiempo.	5	5	5	5	5	5	5	5
Gastos Generales de Administración.	3	3	3	3	3	3	3	3
Gastos Operacionales.	3	3	3	3	3	3	3	3
Gastos Financieros.	3	3	3	3	3	3	3	3
Ingresos Ventas de mercados	1	2	2	1	2	2	2	1
Cumplimiento de Productividad Planificada	4	4	4	4	5	4	4	4
Costo de mercancía vendidas	1	1	1	1	2	1	1	1
Costo x Peso Mercancía	1	1	1	1	1	1	1	1
Utilidad	2	2	3	2	2	2	2	2

Encuesta a los expertos con el objetivo de conocer los indicadores del proceso de organización del trabajo que se ajustan al hotel. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 36

Resultados del método de expertos por el paquete de programas SPSS V 19.0. Fuente:
Elaboración propia.

Rangos

	Rango promedio
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	9,44
Utilización del fondo de tiempo.	9,44
Gastos Generales de Administración.	5,94
Gastos Operacionales.	5,94
Gastos Financieros.	5,94
Ingresos Ventas de mercados	2,81
Cumplimiento de Productividad Planificada	3,13
Costo de mercancía vendidas	1,88
Costo x Peso Mercancía	1,63
Utilidad	3,88

Estadísticos de contraste

N	8
W de Kendall ^a	,981
Chi-cuadrado	70,608
gl	9
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de
concordancia de Kendall

Anexo 37

Indicadores seleccionados para medir el desempeño de la OT y técnico-económico.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	Forma de Calculo
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Utilización del fondo de tiempo.	$Indice\ de\ ausentismo = \frac{Enfermedad + Autoridades + Justificadas}{Fondo\ de\ tiempo\ maximo\ utilizable}$
Gastos Generales de Administración.	(CUP) $GGA = SB + PS + DA + CSS + IFT + ML + MO + DH + TA + DAF + S + DGP + ACU$
	(CUC) $GGA = ML + MO + DH + TA + GE + L + Telf. + TC + T + D + AP + ACU$
Gastos Operacionales	(CUP) $GO = SB + PS + DA + AC + OS + CSS + IFT + ML + MO + DH + TA + OSR + Tr + Tc + Tmp + IS + Dt + DAF + DGP + ACU + ARu$
	(CUC) $GO = ML + MO + DH + Tb + TA + OSR + CD + GE + L + CF + C + Tr + Tc + Tps + T + CE + D + DGP + AP + ACU + ARu$
Gastos Financieros.	(CUP) $GF = Gcb + IPL + Ccb + Ctc + OI + Ps$

Anexo 38

Propuesta del plan de mejoras para las deficiencias obtenidas en el proceso de OT en el Hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia.

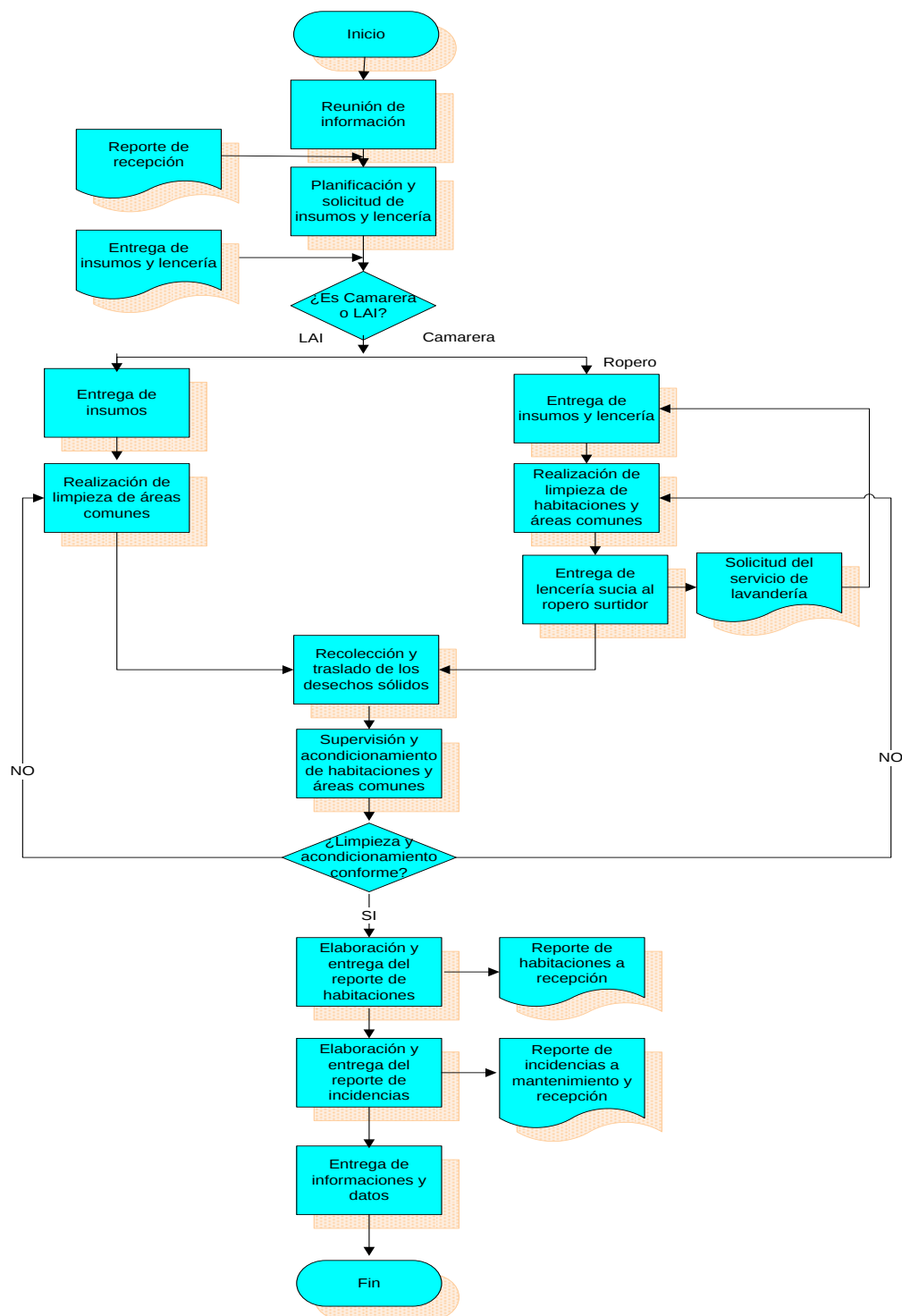
Debilidad	Acción a desarrollar
La organización no tiene elaborada la estrategia de organización del trabajo. No se realiza un diagnóstico anual de organización del trabajo y ni existe evidencia de ello. No esta aprobado por la dirección y el sindicato el Diagnóstico de Organización del Trabajo. No cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados. La organización no cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos. No está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo. Los trabajadores no tienen dominio de la documentación. La organización no cuenta con un programa de desarrollo para el incremento de la productividad. No están elaborados los planes de mejora continua	Establecer un procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos.

La organización no posee los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo. No se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajo claves e la empresa. La organización no ha diseñado nuevos cargos que estén aprobados por el director general ni cuenta con un procedimiento para el diseño de los mismos	Desarrollar un procedimiento que permita el diseño de los perfiles de competencias, siguiendo los requisitos establecidos en al NC 3000:2007.
La organización no realiza la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea. No de caracteriza ni evalúa la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseños de métodos o tecnología. No existe una valoración de la cantidad de puestos normables, normados y no normados, así como los trabajadores abarcados en cada caso. No existen normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado.	Desarrollar estudios de medición y normación del trabajo siguiendo las normativas establecidas por Ministerios del Trabajo y Seguridad Social y el MINTUR y los requisitos establecidos por NC 3000 año.
La organización salarial aprobada no estimula a que los trabajadores más capacitados y competentes, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.	Realizar un análisis de los sistemas salariales actuales, específicamente el relativo a los sistemas de estimulación y de pago por resultados.
No se encuentra elaborado y aprobado por la	Desarrollar un procedimiento que permita el

alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo. No se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar. No se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y la normación del trabajo. No se encuentran definidas y aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo. No existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico. Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido, no favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud. No existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado. No se encuentran identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.	despliegue de estudios de organización del trabajo teniendo en cuenta, responsables del estudio, estudios de métodos y ergonomía, de SST y de medición del trabajo y estudio de sistemas salariales.
--	---

Diagrama de flujo del proceso Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente:

Elaboración propia.



Anexo 39

Continuación

Ficha de Proceso de Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia.

<u>PROCESO</u>		<u>PROPIETARIO</u>
Proceso de Ama de llaves		Jefa de Ama de Llaves
<u>MISIÓN</u>		<u>DOCUMENTACIÓN</u>
Realizar todas las labores de higiene, limpieza, acondicionamiento y ambientación de las habitaciones y áreas comunes para garantizar el bienestar y el confort de los clientes así como la imagen de profesionalidad de los servicios que se brindan.		MAM NC-127
<u>ALCANCE</u>		
EMPIEZA: Con la reunión de información diaria		
INCLUYE: Realización de la limpieza y acondicionamiento de habitaciones, áreas comunes y oficinas de la instalación.		
TERMINA: Con la elaboración y entrega del parte de habitaciones y reporte de incidencias.		
ENTRADAS: Útiles e insumos necesarios para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones; lencería para el avituallamiento de las habitaciones; camareras y auxiliares de limpieza; ropero.		
PROVEEDORES: Proceso de Abastecimiento; Lavandería Unicornio; Proceso de Gestión del Capital Humano.		
SALIDAS: Habitaciones, áreas comunes y oficinas limpias y acondicionadas; parte de habitaciones; reporte de incidencias.		
CLIENTE: Clientes libres, Clientes de agencias de viaje y Tour Operadores; Clientes internos, Proceso de Recepción; Proceso de Servicios Técnicos.		
<u>INSPECCIONES</u>	<u>REGISTROS</u>	
Diario y mensual	Entrega y devolución de llaves. Entrega de insumos a camareras. Entrega y devolución a la camarera de lencería. Parte de habitaciones (11:00am y 4:00pm). Aviso de pérdida y rotura. Cuadre diario de lencería.	

Anexo 39

Continuación

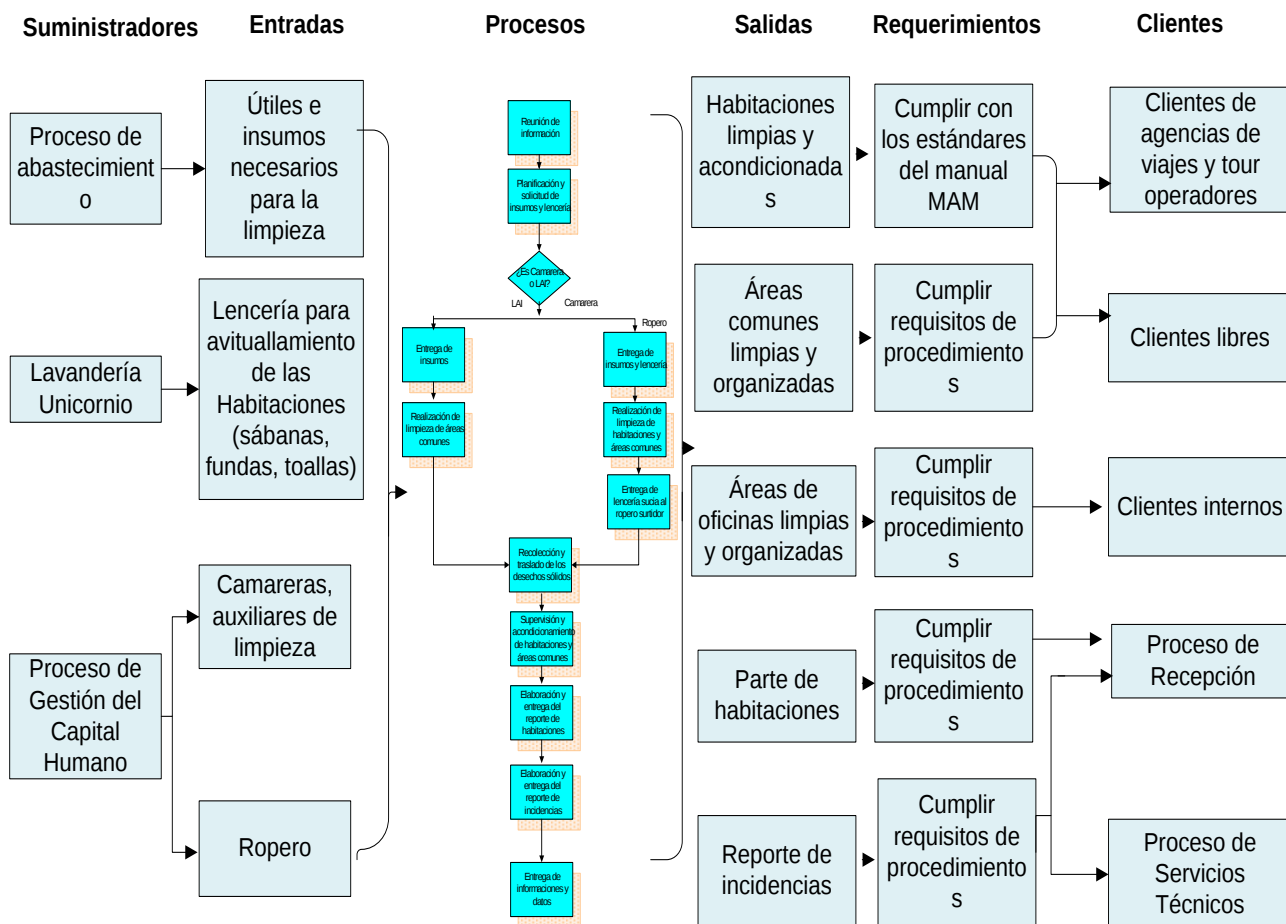
Ficha de Proceso de Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia.

		Reporte de incidencias. Registro de objetos olvidados y recibidos. Inventarios mensuales de útiles y activos fijos. Consumo per cápita de insumos.
<u>INDICADORES</u>		
Eficacia		Eficiencia
✓ Índice de satisfacción del cliente. (ISC) ✓ % de Quejas y reclamaciones de clientes. ✓ % de Cumplimiento de los Estándares de Calidad. ✓ % de habitaciones rechazadas.		✓ Tiempo de ciclo por unidad de salida

Anexo 39

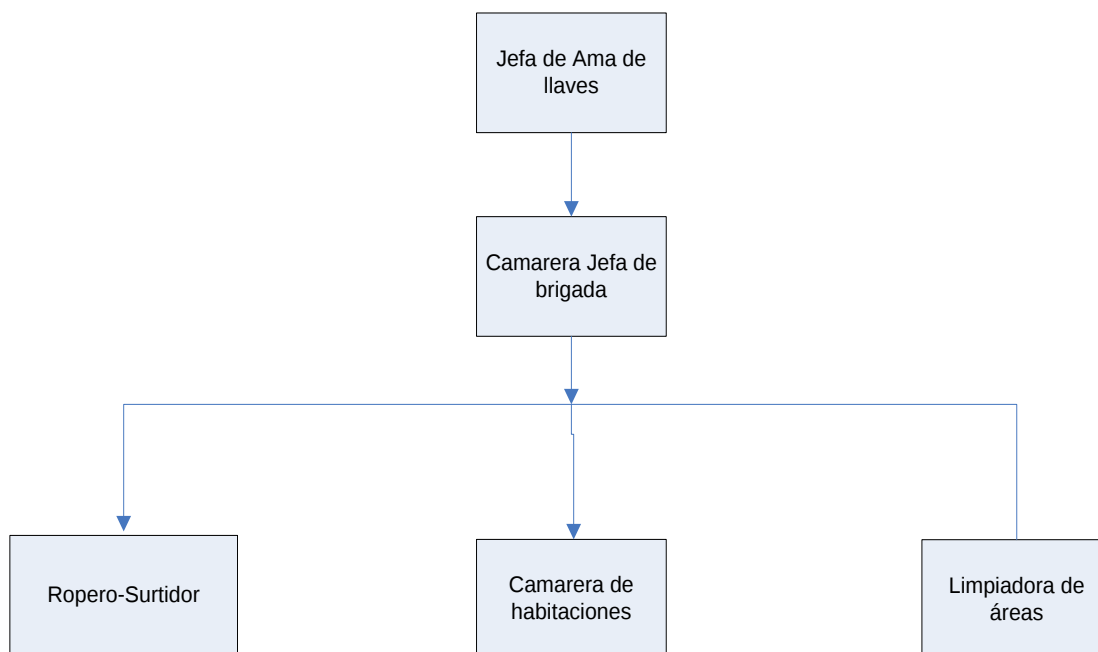
Continuación

Diagrama SPOC del proceso de Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente:
Elaboración propia.



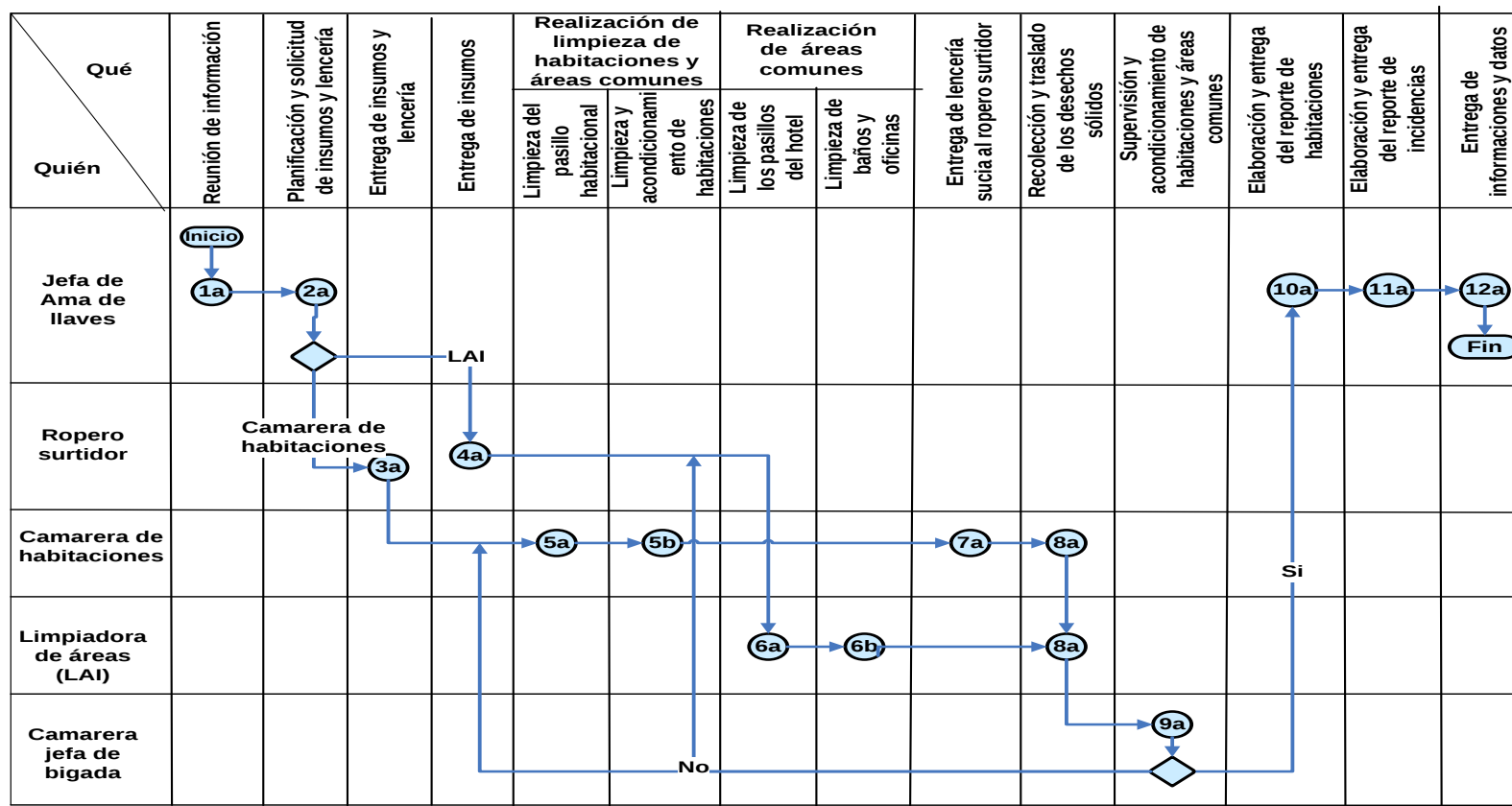
Anexo 40

Organigrama del Área de Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente: Documentación del hotel.



Anexo 41

Diagrama Quién / Qué proceso de Ama de llaves del Hotel Pasacaballos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 42

Resultados de la lista de chequeo para el análisis de la organización del trabajo en procesos del hotel. Fuente: Colectivo de profesores de la UCF.

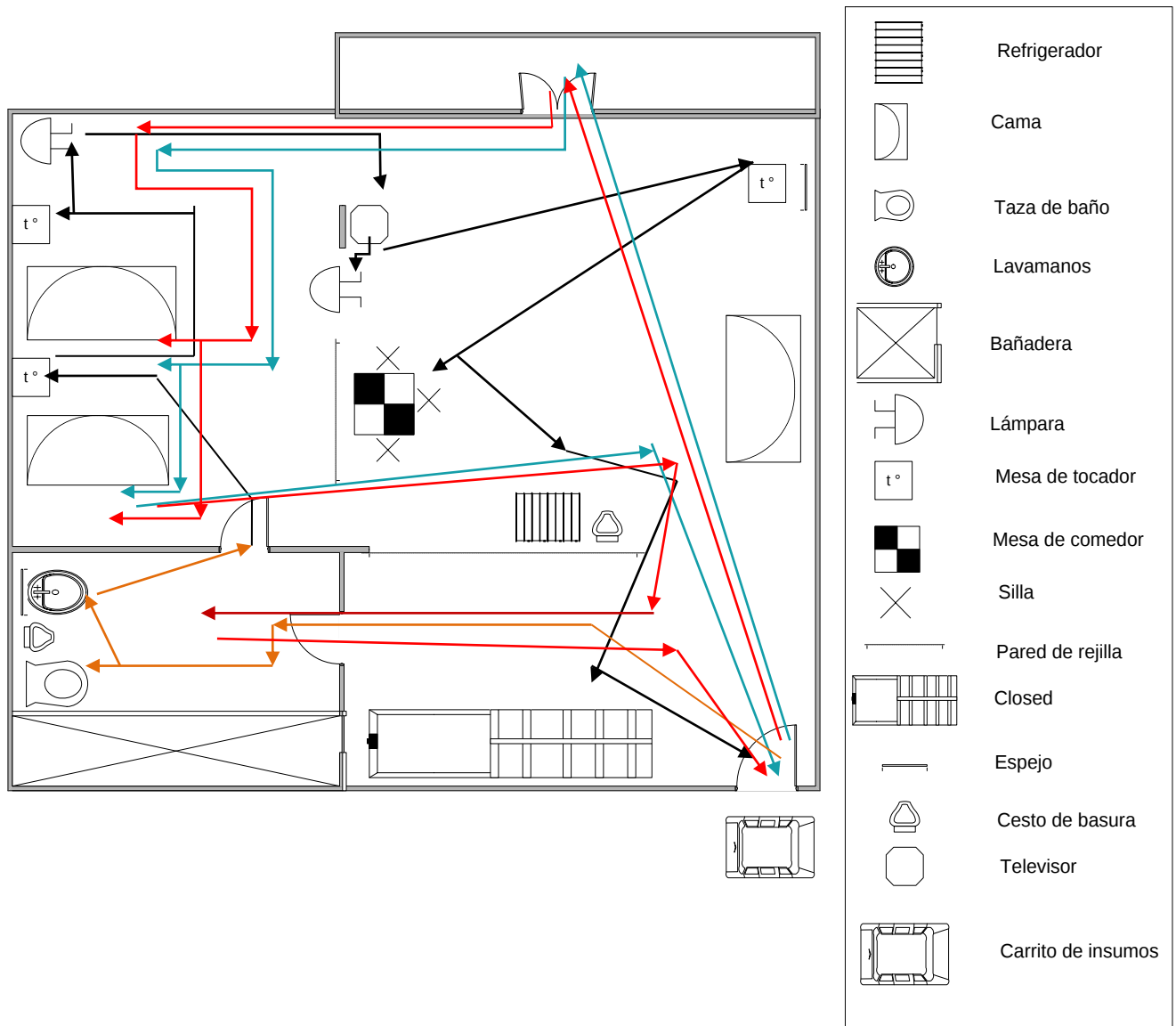
Preguntas por elementos	Si	No	Observaciones
División y cooperación			
¿La división y cooperación del trabajo establecidas logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo?		X	Existen pérdidas de tiempo.
¿La plantilla de cargos se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicio que desarrolla el proceso?		X	En algunos puestos de trabajo no se ha determinado la cantidad de almaceneros necesarios
¿Están definidos en el proceso los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan, así como los conocimientos requeridos por los trabajadores?		X	
¿Se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajos claves?		X	
¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?		X	
¿Existen funciones desempeñadas por más de un trabajador en el proceso?	X		
Métodos y procedimientos			
¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso?		X	

¿Los métodos de trabajo utilizados permiten el logro eficaz de las tareas desarrolladas?		X	
¿Se han realizado mejoras en el proceso a partir de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos?		X	
¿Se caracteriza y evalúa la actividad de diseño de métodos o tecnología?		X	
Medición y normación			
¿Se ha realizado en el proceso la organización la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudios de tiempo para determinar el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo la tarea?		X	
¿Es posible normar el trabajo desarrollado en alguno o la totalidad de los puestos de trabajo que integran el proceso?	X		
¿Existen normas definidas en el proceso?		X	
¿Existe calidad en las normas elaboradas a partir de estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado, ya sea a nivel de proceso, actividad, etc.		X	
Organización y servicio al Puesto			
¿El puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador?		X	
¿Existe una correcta relación entre los puestos de trabajo con respecto al abastecimiento que depende de la misma?		X	
Condiciones de trabajo			

¿Existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea y además están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo?	X		
¿Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin prejuicios de salud?		X	Cansancio por agotamiento físico
¿Se han presentado certificados médicos por parte de los trabajadores debido a dolencias relacionadas con su actividad laboral?	X		
Disciplina laboral			
¿Existen problemas de ausentismo y/o impuntualidades?		X	
¿Se han tomado en el proceso medidas disciplinarias?		X	No ha sido necesario ya que no han existido problemas de disciplina
¿Los trabajadores cumplen con las normas de calidad, seguridad y salud y de trabajo (cuando estén definidas)?	X		
Organización de los salarios			
¿Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos respecto a la ejecución de períodos anteriores?	X		
¿La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores?		X	

Registro del método actual de trabajo de la camarera de habitaciones para los 3 tipos de habitación. Fuente: Elaboración propia.

Leyenda



La camarera se detiene ante la puerta de la habitación llevando consigo el carrito de la lencería, toma el paño de sacudir, abre la puerta y entra a la habitación siguiendo el recorrido que se muestra en la figura. Primeramente procede a la limpieza de la bañadera, luego la taza del

baño y por último el lavamanos incluyendo el pulido del espejo que se encuentra encima de este (flechas naranjas). Sale del baño por la otra puerta para proceder al sacudido y pulido de espejos como muestran las flechas negras llevando consigo la lencería sucia que va sustrayendo de las camas incluyendo la que recogió en el baño. Pone en el carrito la lencería sucia, en uno de sus costados destinado a esto, coge la limpia y toma la escoba para darle seguimiento al barrido de la habitación siguiendo el recorrido de las flechas azules y dejando sobre las camas la lencería limpia perteneciente a cada una, antes de volver a salir de la habitación recoge el cesto de basura que se encuentra junto al refrigerador y al salir bota la basura en el otro costado del carrito designado a esta actividad, le pone una bolsa nueva, recoge el trapeador y colcha de trapear, para seguir con la limpieza (mojar piso) de la habitación como muestran las flechas rojas, durante este recorrido pone el cesto de basura en su lugar y va tendiendo las camas con las sábanas limpias y poniendo en su lugar el resto de la lencería, cuando entra al baño recoge el cesto de la basura y realiza las mismas operaciones que con el anterior, luego, siguiendo este mismo recorrido procede al secado del piso. Cierra la habitación y sigue para la próxima que este disponible o que requiera limpieza.

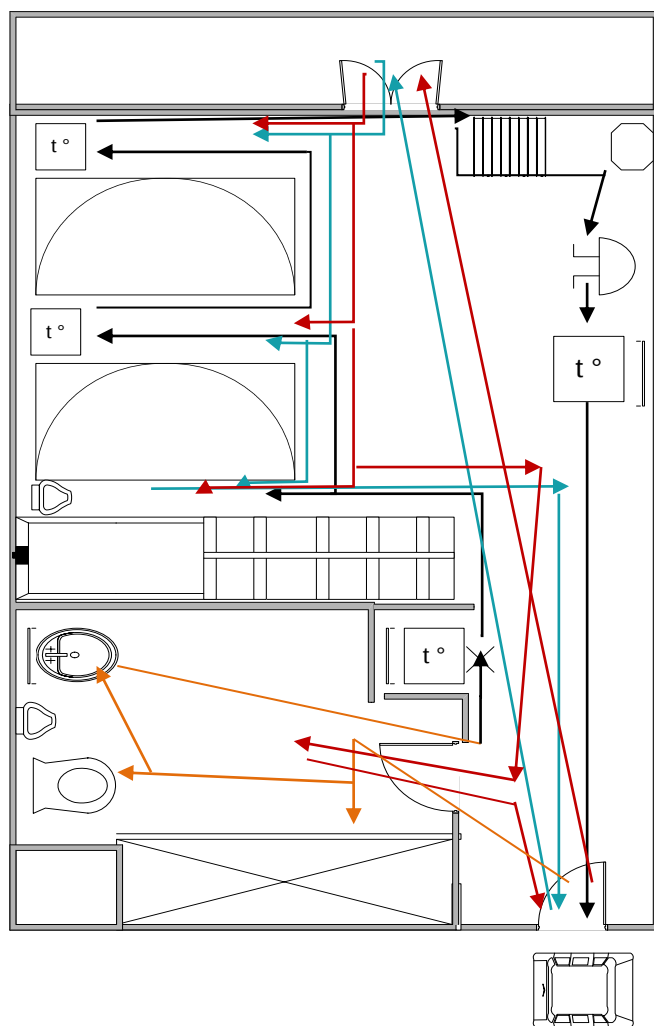
Anexo 43

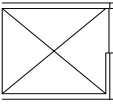
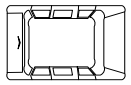
Continuación

Registro del método actual de trabajo de la camarera de habitaciones para los 3 tipos de habitación. Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de recorrido de las habitaciones dobles

Leyenda



	Refrigerador
	Cama
	Taza de baño
	Lavamanos
	Bañadera
	Lámpara
	Mesa de tocador
	Silla
	Closed
	Espejo
	Cesto de basura
	Televisor
	Carrito de insumos

Descripción del recorrido de la camarera dentro de una habitación doble

La camarera se detiene ante la puerta de la habitación llevando consigo el carrito de la lencería, toma el paño de sacudir, abre la puerta y entra a la habitación siguiendo el recorrido que se muestra en la figura. Primeramente procede a la limpieza de la bañera, luego la taza del

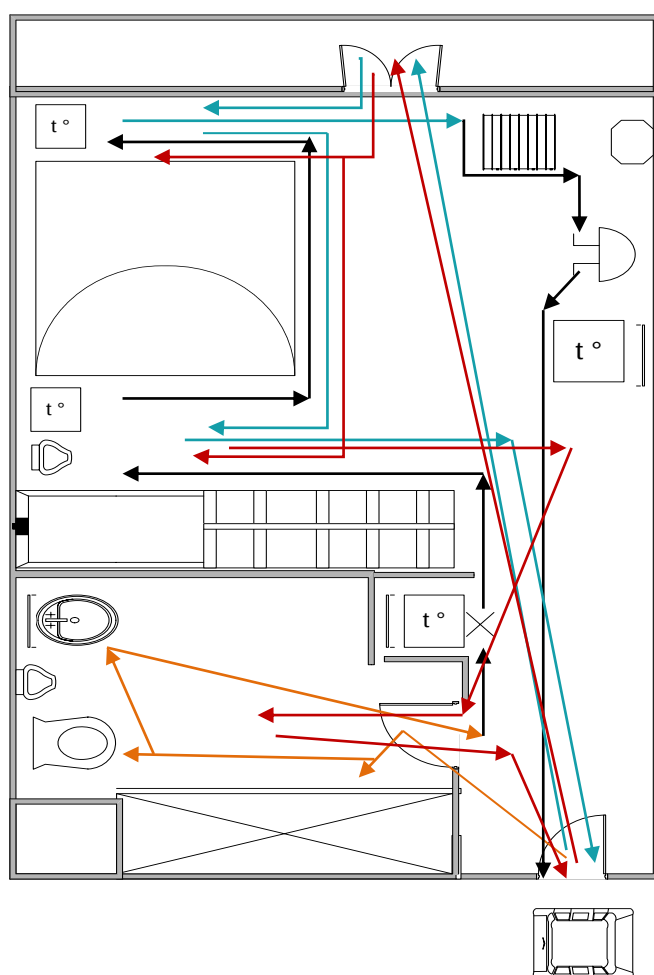
baño y por último el lavamanos incluyendo el pulido del espejo que se encuentra encima de este (flechas naranjas). Sale del baño por la misma puerta por la que entra para proceder al sacudido y pulido de espejos como muestran las flechas negras llevando consigo la lencería sucia que va sustrayendo de las camas incluyendo la que recogió en el baño. Pone en el carrito la lencería sucia, en uno de sus costados destinado a esto, coge la limpia y toma la escoba para darle seguimiento al barrido de la habitación siguiendo el recorrido de las flechas azules y dejando sobre las camas la lencería limpia perteneciente a cada una, antes de volver a salir de la habitación recoge el cesto de basura que se encuentra junto al closed y al salir bota la basura en el otro costado del carrito designado a esta actividad, le pone una bolsa nueva, recoge el trapeador y colcha de trapear, para seguir con la limpieza (mojar piso) de la habitación como muestran las flechas rojas, durante este recorrido pone el cesto de basura en su lugar y va tendiendo las camas con las sábanas limpias y poniendo en su lugar el resto de la lencería, cuando entra al baño recoge el cesto de la basura y realiza las mismas operaciones que con el anterior, luego, siguiendo este mismo recorrido procede al secado del piso. Cierra la habitación y sigue para la próxima que este disponible o que requiera limpieza.

Anexo 43

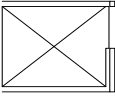
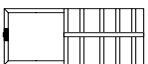
Continuación

Registro del método actual de trabajo de la camarera de habitaciones para los 3 tipos de habitación. Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de recorrido de las habitaciones King size



Leyenda

	Refrigerador
	Cama
	Taza de baño
	Lavamanos
	Bañadera
	Lámpara
	Mesa de tocador
	Silla
	Closed
	Espejo
	Cesto de basura
	Televisor
	Carrito de insumos

Descripción del recorrido de la camarera dentro de una habitación doble

La descripción del recorrido en este tipo de habitaciones es igual al de las habitaciones dobles.

Anexo 44

Cálculo del tiempo operativo por unidad, normas de tiempo y rendimiento en las operaciones del proceso de Ama de Llaves. Fuente: Elaboración propia

Todo estudio de organización del trabajo por lo general implica la normación, la cual tiene como objetivo determinar los gastos de trabajo vivo que invierte el trabajador en sus diferentes actividades laborales. La expresión que se utiliza en la presente investigación para el cálculo de las normas de tiempo (Nt) y las de servicio (Ns), son las siguientes:

$$Nt = To/u * \left(1 + \frac{\%TPC + \%TS + \%TDNP + \%TIRTO}{100} \right)$$

$$Ns = \left(\frac{JL}{Nt} \right)$$

Para determinar el tiempo operativo por unidad (To/u) se calcula la cantidad promedio de habitaciones por tipo de habitación para el período de alta y para el de baja.

Tabla 3.7: Promedio de habitaciones por tipo. Fuente: elaboración propia.

Estado de las habitaciones	BAJA hab/día	ALTA hab/día	Tiempo medio $\overline{X_i}$ min/hab
Vacía Sucias	25	55	31
Vacías Limpias	103	29	7
Ocupadas	60	104	13
Total	188	188	

Baja

$$To/ u = \sum_{i=1}^3 cantidad(i) * \overline{X_i}$$

Alta

$$To/ u = \sum_{i=1}^3 cantidad(i) * \overline{X_i}$$

$$\begin{aligned} \text{To/ u min/hab} &= \frac{25 * 31 + 103 * 7 + 60 * 13}{188} \\ &= 12,1 \text{ min/ hab} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{To/ u min/hab} &= \frac{55 * 31 + 29 * 7 + 104 * 13}{188} \\ &= 17,34 \text{ min/ hab} \end{aligned}$$

A continuación se procede al cálculo de la norma de tiempo para la actividad en estudio.

Baja

$$Nt = \text{To/u} \left(1 + \frac{\%TPC + \%TS + \%TDNP + \%TIRTO}{100} \right)$$

$$Nt = 12.1 \left(1 + \frac{9.63 + 22.6 + 9.86}{100} \right)$$

$$Nt = 17.1 \text{ min/hab}$$

Alta

$$Nt = \text{To/u} \left(1 + \frac{\%TPC + \%TS + \%TDNP + \%TIRTO}{100} \right)$$

$$Nt = 19.34 \left(1 + \frac{9.63 + 22.6 + 9.86}{100} \right)$$

$$Nt = 27,5 \text{ min/hab}$$

$$\% TPC = \frac{TPC}{TO} * 100$$

$$\% TS = \frac{TS}{TO} * 100$$

$$\% TPC = \frac{28}{290,67} * 100 = 9,63$$

$$\% TS = \frac{65,7}{290,67} * 100 = 22,6$$

$$\% TDNP = \frac{TDNP}{TOc} * 100$$

$$TOc = \frac{JL - TDNP}{1 + \frac{\%TPC + \%TS + \%TIRTO + \%TINE}{100}}$$

$$\% TDNP = \frac{30}{304,2} * 100 = 9,86$$

$$TOc = \frac{432 - 30}{1 + \frac{9.63 + 22.5 + 0 + 0}{100}} = 304,2$$

Donde TINE: Tiempo de interrupciones no eliminables

Cálculo de la norma de rendimiento para la actividad en estudio.

Baja

$$N_s = \frac{JL}{N_t}$$

$$N_s = \frac{432}{17,1} = 25hab$$

Alta

$$N_s = \frac{JL}{N_t}$$

$$N_s = \frac{432}{27,5} = 16hab$$