

Propuesta de procedimiento para la determinación de las normas de servicio en el sector hotelero

A procedure proposal for the determination of service norms in the hotel sector

*Dr. C. Joaquín Aramis García Dihigo, MSc. Grether Lucía Real Pérez, MSc. Yanelis Ramos Alfonso.
Universidad de Matanzas Camino Cienfuegos.*

MSc. Teodora González Rodríguez, MSc. Ofelia Tapia García. Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos, México

El sector turístico aporta importantes ingresos a la economía cubana. Solo el polo turístico Varadero representa un 42,6%; lo que lo sitúa entre los primeros lugares de la nación. Sin embargo, uno de los grandes problemas en esta rama es la implantación de manera empírica de normas de trabajo relacionadas con el servicio, sin existir una demostración científica basada en las actuales condiciones laborales y las capacidades de las personas para el desarrollo de las actividades. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha dado a conocer la Resolución 26/06 encaminada al perfeccionamiento de los estudios organizacionales en las entidades con el fin de resolver este problema. El artículo presenta un procedimiento para la determinación de las normas de servicio en el sector hotelero, el cual ya ha sido aplicado en áreas como: ama de llaves y gastronomía de algunos hoteles de este balneario.

Palabras clave: Normas de servicio, organización del trabajo, Resolución 26/06, turismo.

Introducción

El entorno organizacional del mundo de hoy, con todos los retos que se le imponen, obliga a que constantemente las empresas trabajen en el fortalecimiento de sus potencialidades para lograr una posición respetada en la competencia y luchar por mantenerse en ella.

En otros momentos de la historia, el capital financiero era la principal ventaja en las organizaciones y aumentarlo cada vez más su principal objetivo, sin considerar al hombre, que es el trascendental elemen-

The tourist sector contributes with important revenues to the Cuban economy, where the tourist area of Varadero, only represents 42,6%. This fact sets it among the first places of the nation. However, one of the big problems today in this branch is the application of work norms related to the service activity, which have been implanted in an empiric way without a scientific demonstration based on the current work conditions and the capacities of people for the development of the activities existing. The Ministry of Work and Social Security has given to know. Resolution 26/06 aimed at the development of the organizational studies in the entities with the purpose of solving the problem before mentioned. The work presents a procedure for the determination of the norms of service activity in the hotel sector, which has already been applied in some areas like: house keeper and gastronomy departments of some hotels located in this tourist center.

Key words: Norms of service, organization of work, Resolution 26/06, tourism.

to que propicia la obtención de estas ganancias. (REAL 2007).

No obstante, esta filosofía ha ido cambiando. En la actualidad se tienen criterios muy distintos a los de aquella época. Son varios los autores que han trabajado en las nuevas concepciones sobre cómo gestionar a las personas dentro de las organizaciones, considerando al hombre como un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, considerándolos como elemento de ventaja competitiva.

En los inicios se les llamaba área de los Recursos Humanos, atribuyéndole este nombre lo que los mismos significaban dentro de las empresas: solo recursos que debían cumplir con un determinado trabajo. En nuestros días, estos paradigmas han variado, reconociendo su importancia, llamándoles hoy capital o potencial humano.

(CUESTA 2003; 2005) destaca como unos de los rasgos fundamentales de la actual gestión de los recursos humanos (GRH) su carácter sistémico y estratégico al señalar “[...] La GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva [...]”.

En Cuba, y en especial en el sector turístico, se enfrenta una avalancha de clientes cada vez más conocedores y exigentes de sus derechos, convirtiendo al entorno aún más competitivo, obligando a las entidades turísticas a ejercer una gestión del capital humano (GCH) con un enfoque más integral, donde juega un papel decisivo la planeación de forma estratégica. La GCH y en especial la planeación del capital humano (PCH), cobran dimensiones destacadas en la capacidad de adecuación de las organizaciones en general y de las personas en específico.

En las condiciones cubanas, donde el sector turístico tiene un alto peso específico en el desarrollo económico y social del país, los sistemas de dirección hoteleros deben evolucionar hacia los enfoques gerenciales más actuales; pero esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la PRH, permitirán prever los cambios y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno.

Organización del trabajo según la Resolución 26/06 del MTSS

Una de las funciones de los especialistas del área del capital humano en las entidades es la de organizar los puestos de trabajo, para que se logre una mayor productividad en el trabajo, ahorrando tiempo y recursos. (MINTUR 2006).

En el año 2006 el Ministerio del trabajo y Seguridad Social (MTSS) da a conocer la Resolución 26, donde se definen algunos elementos trascendentales de esta temática, que se muestran a continuación:

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

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

Resulta importante que las organizaciones comprendan que el estudio del trabajo solo surtirá efecto cuando se haya aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad esté convencido de que es preciso rechazar el desperdicio en todas sus formas –de materiales, tiempo, esfuerzo o dotes humanas– y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo “porque siempre se hicieron así”.

El estudio del trabajo, comprende varias técnicas, y en especial los métodos y la medición del trabajo (estudio de tiempo). Cuando se ejecuta un estudio de tiempo es de vital importancia el conocimiento del desglose de los tiempos que están presentes durante la jornada laboral, en el anexo 1 se muestra un esquema con su distribución y su manera de clasificarlos. No obstante los criterios que contempla la Resolución 26, surgen una serie de dudas para su aplicación a punto de partida de que no establece un método definido que permita orientar a los interventores cómo realizar el estudio.

Es así que surge la idea de crear un modo de aplicación de la Resolución 26, que es, en principio, un procedimiento para los estudios de normación.

Propuesta del procedimiento para la determinación de las normas de servicio en el sector hotelero

Autores como (MARSÁN et al. 1987), (GUZMÁN 2006), (CASTILLO 2006) han dado sus criterios sobre los pasos para efectuar un estudio de normación de tiempo. Las etapas comunes que estos autores proponen son:

- Selección de las actividades y operaciones a normar.
- Preparación de la observación.
- Realización de la observación.
- Procesamiento y análisis de la información.
- Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.

A partir de los criterios de los autores se presentan un procedimiento para la determinación de las normas de servicio en la hotelería, el que cuenta con 5 etapas fundamentales:

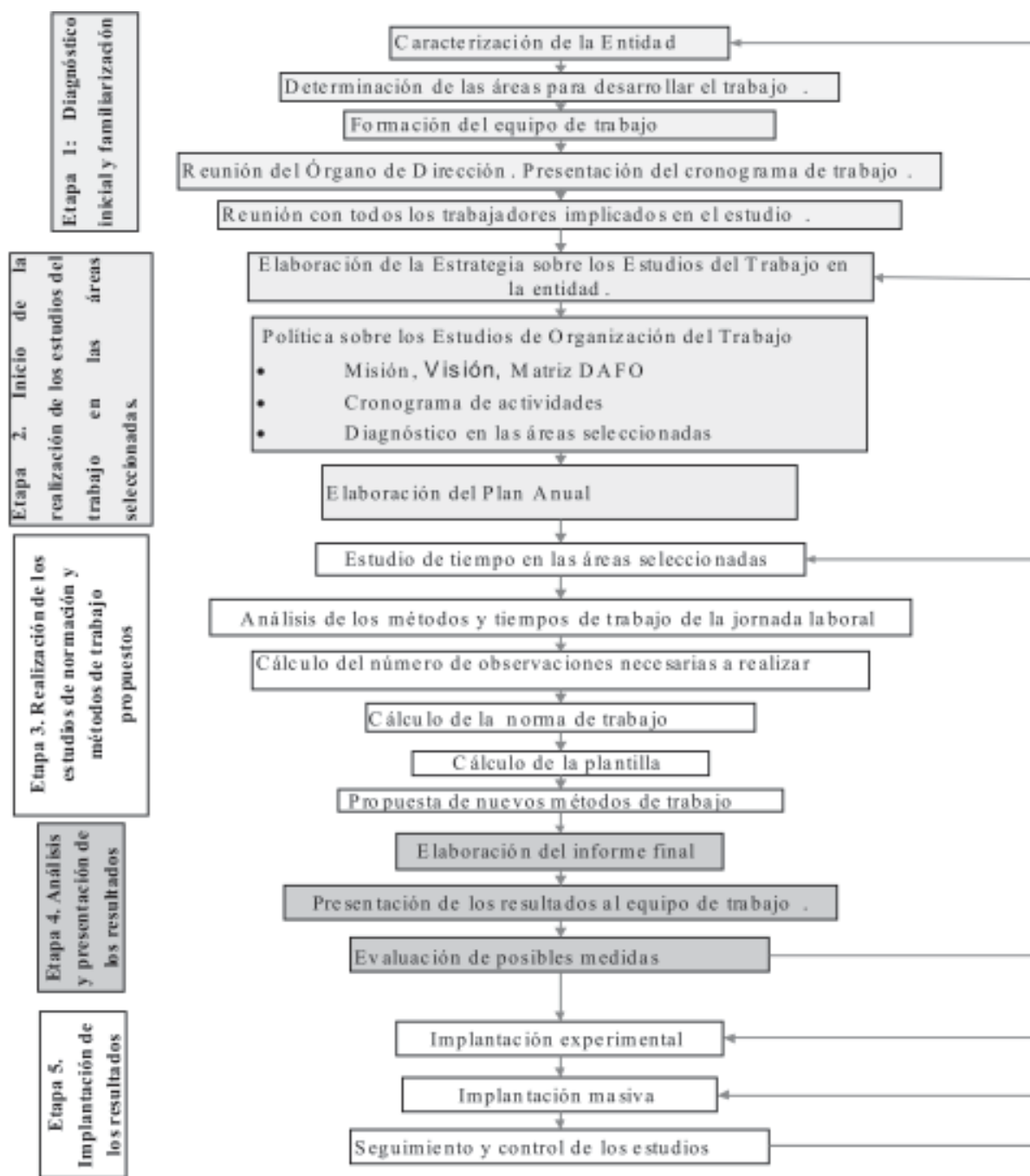


Fig. 1. Procedimiento para la determinación de las normas de servicio en el sector hotelero

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1.

Denominada diagnóstico inicial y familiarización, en ella se tiene en cuenta una serie de aspectos sobre la entidad; que contribuyen a una valoración y/o caracterización inicial. Los elementos que quedan definidos dentro de esta etapa son:

Caracterización de la entidad

Se debe:

- Conocer el objeto social del hotel, la misión y los objetivos de la entidad y de las diferentes áreas donde se pudiera desarrollar el estudio del trabajo.
- Hacer una caracterización de la Instalación, teniendo en cuenta aspectos como: emplazamiento (playa o ciudad), instalaciones, categoría, capacidad (número de habitaciones), oferta (servicios que brinda), demanda (Promedio de turistas, especificando

época de alza y época de baja), Tipo de cliente, Cantidad de trabajadores, indicadores de trabajo y salario, legislaciones vigentes (contrato de trabajo, convenios colectivos de trabajo y resoluciones vigentes relacionadas con el tema).

Determinación del área para desarrollar el trabajo:

Se determina cuáles son las áreas que serán incluidas en el estudio del trabajo, teniendo en cuenta los principales procesos y puestos claves, garantizando de esa manera el cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel. Para ello puede llevarse a cabo un estudio para identificar los procesos claves. Otro elemento a considerar es el área de mayores problemas en cuanto a la satisfacción de los clientes tanto externos y/o internos, así como un análisis de las quejas y reclamaciones de los clientes.

Formación del equipo de trabajo:

Se formarán grupos de apoyo y/o comité técnico interno de estudio del trabajo, donde se incluyan compañeros que posean las condiciones mínimas imprescindibles, experiencia y conocimiento de la actividad que se realiza en el área, y al menos, uno del grupo debe tener conocimiento de las técnicas de registro y de análisis aplicable a la organización del trabajo.

Deben prepararse los integrantes del grupo en las técnicas que se aplicarán, de forma tal que dominen su contenido para el desarrollo y aplicación del estudio.

Reunión con el órgano de dirección:

Tiene como fin determinar los objetivos fundamentales de la organización del trabajo, a partir de los objetivos estratégicos elaborados por la entidad para dar cumplimiento a la misión de la organización. Participarán las organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, CTC) y se presentará el cronograma para llevar a cabo el estudio y ser aprobado por todos.

Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio:

Es de importancia la comprensión por los trabajadores de su papel en el desarrollo del trabajo; se dan a conocer los objetivos que se persiguen, explicándoles la necesidad de su participación activa y comprometiéndolos con la actividad.

Etapa 2.

Elaboración de la estrategia sobre los estudios del trabajo en la entidad

Las entidades elaborarán la estrategia sobre los estudios del trabajo a partir de la confeccionada por el MINTUR, para su adecuación es necesario atender los siguientes elementos:

- Objetivos estratégicos sobre los estudios del trabajo anualmente, según las áreas a analizar.

- Política a seguir sobre los estudios.

- Características de la situación actual en cuanto a este tema.

- Misión y visión sobre los estudios a realizar.

Elaboración del Diagnóstico:

Se recogerá el estado del área para conocer los problemas que existen, las inquietudes de los trabajadores del área y sus ideas sobre las soluciones.

Es válido considerar que existen problemas detectados en el diagnóstico que se pueden ir resolviendo sin tener que esperar a concluir el estudio; pero valorando la influencia que tendrán las soluciones al final de todo el proceso.

Etapa 3.

Descripción y representación del área donde se desarrollara el estudio de normación

Una vez definidas las áreas donde se realizará el estudio de normación, se procede a la descripción y familiarización de las actividades que se ejecutan en ellas, para ello se auxiliarán de diferentes herramientas que facilitan el conocimiento y registro de las actividades desarrolladas, así como:

1. Mapas de procesos (de relaciones, lineal e interfuncional de procesos)
2. Diagramas de flujo o flujograma
3. Diagramas de recorrido
4. Diagramas de coordinación

Los diagramas de análisis de procesos serán utilizados para estudiar los flujos que ocurren en una empresa de servicio tales como:

- El cliente durante el proceso servicio
- El trabajador en el proceso
- El material
- El flujo informativo
- Flujo financiero en el análisis de los métodos que se diferencian

Realización del estudio de tiempo en las áreas seleccionadas

En este momento se inician los estudios de tiempos iniciales en las áreas y se debe comenzar explicándole claramente a los trabajadores las técnicas que serán utilizadas, pues ellos son los protagonistas.

Para la selección de los trabajadores que van a ser normados, se tendrá en cuenta no seleccionar para ello ni a los trabajadores más lentos ni a los más rápidos, sino al trabajador medio; de lo contrario se estaría normando en los extremos, y no resulta representativa para la media, la norma resultante.

Se inicia realizando observaciones preliminares ya que el número de ellas va a depender del grado de dispersión que se va obteniendo en los primeros resultados y del criterio del normador sobre la variabilidad. Después de las observaciones iniciales se procede al cálculo del número de observaciones necesarias para que el estudio sea conclusivo. El procedimiento se describe en el epígrafe que sigue.

Comprobación de normalidad de la variable (TIEMPO)

En este paso se analiza la variable que se está midiendo y se prueba su normalidad. Pueden usarse para ello herramientas como: el software Statgraphisc o el software SPSS.

Cálculo del número de observaciones necesarias

Autores como (MARSAN 1987) y (MTSS 2000; 2007) han definido los elementos que se precisan para el cálculo del número de observaciones necesarias a consumir. El análisis efectuado por ellos se muestra a continuación:

Partiendo del principio que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución. La expresión, en su forma general es la siguiente:

$$N = \frac{t^2 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$$

Donde:

N: Número de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio del elemento medido (x) con la exactitud y el nivel de confianza deseado.

r: Desviación típica de la población.

x: Valor medio del elemento medido, determinado a partir de una muestra inicial. En nuestro caso será el promedio del tiempo de trabajo (TT).

s: Exactitud relativa deseada en los resultados, expresada en centésima de unidad

t: Constante que depende del nivel de confianza deseado en los resultados.

Los valores de t para los niveles de confianza más utilizados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No. 1: Valores de t según el nivel de confianza deseado

Nivel de confianza (en %)	Valores de t
70	1,036
80	1,282
90	1,645
95	1,96
99	2,576

Para la determinación del número de fotografías a cumplir, es usual un nivel de confianza del 95%, para el cual t = 1,960, valor que para facilitar los cálculos podemos aproximar a 2, obteniendo así un nivel de confianza de 95,45%

Sustituyendo en (1) tenemos $N = \frac{4 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$

Por otra parte, la experiencia ha demostrado que en los estudios de tiempo con el fin de determinar normas de trabajo, es conveniente obtener en los resultados una exactitud (s) de ±5%, en cuyo caso la expresión anterior se simplifica de la siguiente forma:

$$N = \frac{4 \cdot r^2}{(0,25)^2 \cdot x^2}$$

$$N = 1600 \frac{r^2}{x^2} \quad (2)$$

Ahora bien, teniendo en cuenta que $r = R/d$, donde d es un factor que depende del tamaño de la muestra inicial y R el rango de dicha muestra; se puede sustituir en la expresión anterior (2) y se obtiene la forma de calcular el número de observaciones en función del **rango**, que es un estadígrafo de dispersión más fácil de hallar. Por tanto:

$$N = 1600 \frac{R^2}{x^2 \cdot d^2} \quad (3)$$

En la tabla siguiente se ofrecen los valores de d para distintos tamaños de la muestra inicial.

Tabla No. 3: Valores de d según tamaño de la muestra inicial

Tamaño de muestra	Valores de d	Tamaño de muestra	Valores de d
2	1,128	7	2,704
3	1,693	8	2,847
4	2,059	9	2,97
5	2,326	10	3,078
6	2,534	11	3,173

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

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento, análisis y determinación de la norma de servicio cuando las observaciones se efectúan mediante el método de la fotografía detallada individual y/o cronometraje. Para ello puede utilizarse un modelo similar al que aparece en el anexo No 2.

El modelo tiene como objetivo resumir los datos promedio de las observaciones realizadas al trabajador y/o equipo estudiado, proyectar la utilización de la jornada laboral y determinar la norma de tiempo y de producción. En su parte superior se consignarán los datos generales del puesto de trabajo u operación estudiada, es decir: el nombre de la empresa o fábrica, el taller o área, el nombre del trabajador y la fecha. En el cuerpo del modelo se consignarán los tiempos totales obtenidos por cada uno de los conceptos relacionados en el talón en cada una de las observaciones, el total y el promedio, así como el desglose por causas del promedio de las interrupciones no reglamentadas de acuerdo con el análisis cumplido y las medidas técnico-organizativas tomadas, se proyectará cómo se comportarán los tiempos normables y, teniendo en cuenta el volumen de trabajo promedio realizado (Vt), se calculará el tiempo operativo por unidad (To/u), la norma de tiempo (Nt) y la norma de producción (Np).

Determinación de las normas de producción y tiempo

Para calcular estas normas se parte del tiempo operativo por unidad de producción determinado por uno de los métodos de estudio de los gastos de tiempo y de la proyección realizada de los distintos gastos de tiempo que intervienen en la norma (tiempo de trabajo necesario y tiempos de interrupciones reglamentadas).

Conocidos todos estos datos, la literatura clásica recomienda la siguiente expresión para el cálculo de las **normas de producción (rendimiento) y la norma de tiempo**:

$$Np = \frac{JL - (TPC + TS + TDNP + TIRTO)}{To/u}$$

$$Nt = \frac{JL}{Np}$$

Donde:

JL: Jornada Laboral

Np: Norma de producción

Nt: Norma de Tiempo

TPC: Valores proyectados para este concepto, según estudio de la JL

TS: Valores proyectados para este concepto, según estudio de la JL

TIRTO: Valores proyectados para este concepto, según estudio de la JL

TDNP: Valores proyectados para este concepto, según estudio de la JL

to/u: Tiempo operativo por unidad, calculado a partir de los datos obtenidos.

Para calcular el tiempo operativo por unidad se utilizará la siguiente expresión:

$$To/u = \frac{TO}{Vt}$$

Donde:

TO = Tiempo operativo promedio observado.

Vt = Volumen de trabajo promedio durante los días de observación.

Para proyectar cómo se comportará la jornada laboral, se analizan en primer lugar las causas que producen las interrupciones no reglamentadas (TINR) y las medidas para su eliminación. Ya que para estos conceptos no debe proyectarse tiempo alguno.

Para la determinación de las normas de servicio (cantidad de equipos, mesas, etc. que puedan ser atendidos por un dependiente durante la jornada laboral) habrá que realizar un estudio por fotografía (observación continua) o cronometraje con el fin de determinar las distintas tareas que son necesarias realizar en el puesto de trabajo y el tiempo preciso para su práctica.

Una vez ejecutada la toma de datos por uno de los métodos mencionados, se determinará el tiempo promedio imprescindible para cada tarea y se agruparán en tiempo de funcionamiento del equipo (Te) y tiempo del trabajo del hombre (Th).

La determinación de la cantidad de equipos o estaciones a atender se hará por medio de la siguiente fórmula:

$$Ns = \frac{Th + Te}{Th}$$

Donde:

Ns: Norma de servicio, es decir, cantidad de equipos o estaciones de servicio a atender.

Th: Tiempo de trabajo del hombre

Te: Tiempo de funcionamiento del equipo.

En los casos en que el número de equipos no sea un número entero, es obligatorio analizar si se debe aproximar al número entero por defecto o por exceso.

Lógicamente si aproximamos por defecto, el obrero tendrá tiempo libre en su jornada, y si aproximamos por exceso, se originará interferencias, o sea, que un equipo tendrá que esperar a que el operario termine de atender a otro equipo.

Análisis de los métodos propuestos

Una vez determinadas las normas de servicio, se analizan los posibles métodos de trabajo, para ello

pueden tenerse en cuenta al analizar los métodos existentes, y que cumplan con los principios de economía de movimientos.

ETAPA 4.

Se procede a la elaboración del informe final, incluyendo de manera detallada todos los resultados del proceso de investigación, para de esa forma presentarlos al consejo de dirección. Se procede a la presentación de posibles medidas para la solución de algunos problemas detectados en el transcurso de la investigación y que no se les dio una respuesta anteriormente, teniendo en cuenta que sean factibles de aplicación, desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia.

Etapa 5.

Implantación experimental

Concluido el estudio completo del trabajo y obtenido un mejor método, suele ser ineludible ir a su implantación experimental para comprobar, en pequeña escala, los resultados esperados y hacer los ajustes correspondientes antes de proceder a su aplicación masiva. En esta etapa es de suma importancia la formación y readaptación de los operarios que tomarán parte en ella y la creación de las condiciones necesarias para llevarlas a cabo. El diseñador deberá seguir muy de cerca toda esta etapa anotando todos los resultados y analizarlos con espíritu crítico. Es este el momento de hacer los ajustes finales.

Seguimiento y control de los estudios

Esta etapa resulta significativa, ya que con ella se logra la sistematicidad y desarrollo de todo el estudio realizado. Deben proyectarse los mecanismos de control y evaluación y realizar los ajustes necesarios en cada caso. Todo el proceso está en constante cambio y por tanto, las medidas tienen que ir en correspondencia con esos cambios. En general las entidades consumirán un trabajo final de estudio del trabajo en el cual analizarán las áreas seleccionadas por el MINTUR.

Conclusiones

1. Se pone de manifiesto lo limitado que resulta, para la determinación de las normas de servicio en el sector hotelero, hacer uso solamente de los criterios expuestos por los autores clásicos de la materia.
2. El procedimiento propuesto le confiere carácter sistémico a la determinación de las normas de servicio.
3. La inclusión de una serie de etapas y sub-etapas del procedimiento ordena el proceso de manera que lo hace más práctico y metodológicamente más factible.

Recomendaciones

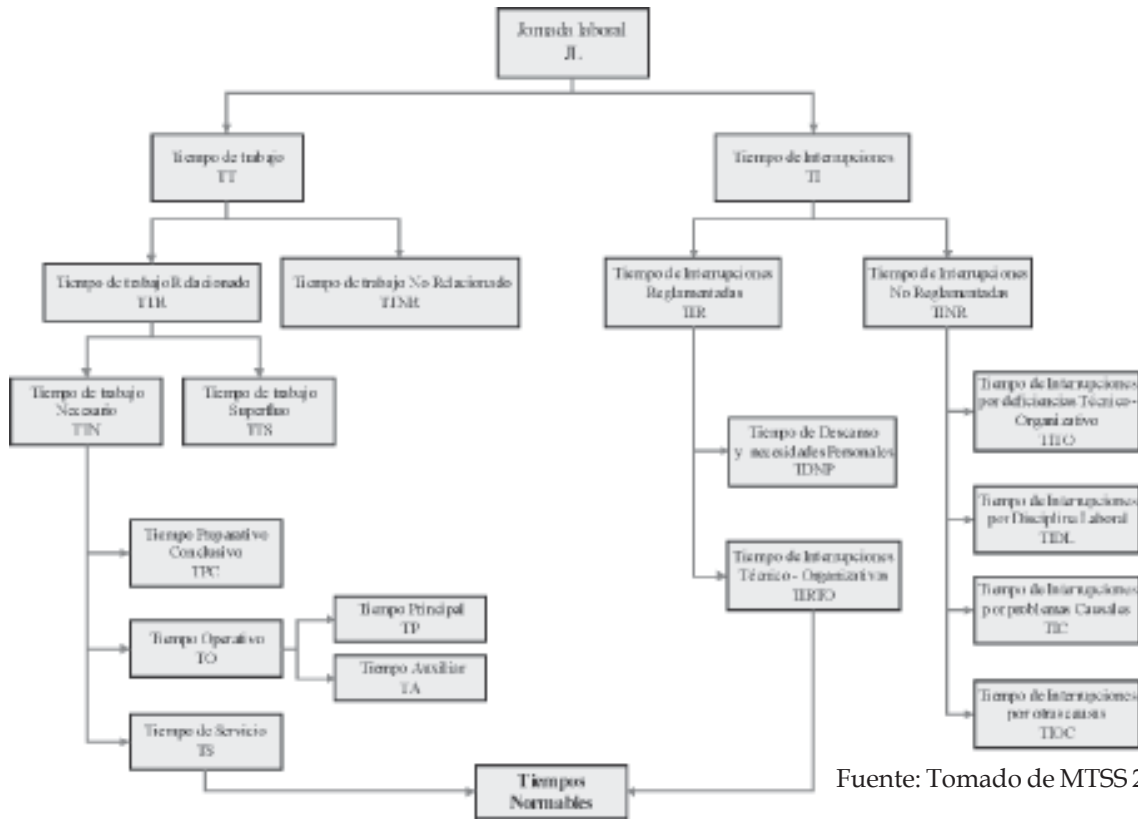
- 1- Poner en práctica experimentalmente el procedimiento propuesto.
- 2- Actualizar periódicamente su fundamento teórico y enriquecerlo en la medida que surjan nuevos conocimientos.

Bibliografía

- Castillo, E. Normalización. Conceptos principales y proceso de elaboración de normas. 2006. [Consulta: 12 Mayo, 2007]. Disponible en: http://www.centromype.com.sv/descargas/eventoEmpaques/Normalizacion_Conceptos_principales_proceso_Elaboracion_Normas.pdf.
- Cuesta, A. 2005. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ciudad de la Habana: Editorial Academia. p.15-45
- ... Recursos Humanos, 2003. [Consulta: 12 Mayo, 2007]. Disponible en: <http://eduniv.mes.edu.cu/03-Revistas-Cientificas/Ingenieria-Industrial/2003/3/10403301.pdf>.
- Guzmán, M. D. 1987. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín. 90 h. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Marsán, J.,... et al. 1987. La organización del trabajo. Tomo I, Ciudad de La Habana: ISPJAE. p. 120-140.
- MINTUR. 2006. Guía Metodológica para los estudios organizacionales en las entidades hoteleras.
- MTSS. 2000. Compendio metodológico sobre política laboral y salarial 2. Normación del trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- MTSS. 2007. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño. Tabloide especial.
- MTSS. 2006. Resolución 26/06. Estudios organizacionales en las entidades.
- Real, G. 2007. Estudio del trabajo (estudio de tiempo) realizado en las áreas de Ama de Llaves y de Servicios Gastronómicos del Hotel Gran Caribe Club Puntarena. Matanzas. 90 h. Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Recibido: 5-07-09
Aceptado: 10-09-09

Anexo 1. Estructura de la jornada laboral.



Fuente: Tomado de MTSS 2000

Anexo 2. Resumen de fotografía detallada individual (observación continua individual).

Hotel:		Área:									
Nombre del trabajador:		Fecha:									
DESGLÓSE DE LOS GASTOS DE TIEMPO											
CONCEPTO	TIEMPO OBSERVADO						Total	Promedio		Tiempo Proyectado	
	1	2	3	4	5	6		Min.	%	Min.	%
JL											
TT											
TTR											
TTN											
TPC											
TO											
TP											
TA											
TS											
TTS											
TTRR											
TI											
TIR											
IDNP											
IIRTO											
TNR											
TITO											
TIDO											
TIC											
TIOC											
Vt											
DESGLÓSE DE TTRR											
Con-cepto	TITO			TIDO			TIC		TIOC		
Tpo. obs											
%											
Tiempo operativo/unidad (To/u) =						Norma de tiempo (Nt) =					
Norma de producción (Np) =						Normador:					

Fuente: Elaboración propia