



**CENTRO UNIVERSITARIO DE
SANCTI SPIRITUS
“JOSE MARTI PEREZ”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

**Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de
Dirección**

Trabajo de Diploma

Título: Diseño e implementación de un procedimiento para el Estudio de la Organización del Trabajo para determinar las Normas de trabajo en el Bar-Cafetería Las Begonias que pertenece al Grupo Empresarial Extrañotelero Palmares Trinidad.

Autor: Yenisleidys Peña Hernández.

Tutor: M.Sc Renier Esquivel García

**Sancti Spíritus
Curso: 2007-2008**

Índice

Resumen	4
Summary	5
Introducción.....	6
Capítulo 1 Fundamentos teóricos de la investigación.....	10
1.1. La Normación del Trabajo. Conceptos Generales	10
1.2 Clasificación de las normas de trabajo.....	11
1.2.1 Clasificación de las normas según la forma de expresar el gasto de trabajo	11
1.2.2 Clasificación de las normas de trabajo según su forma de aplicación	12
1.2.3 Clasificación de las normas según su campo de aplicación.....	13
1.2.4 Clasificación de las normas en función del nivel técnico de su elaboración..	14
1.3 Clasificación de las normativas de trabajo.	15
1.3.1 Clasificación de las normativas según la forma de expresar los gastos de trabajo.	15
1.3.2 Clasificación de las normativas de trabajo según su forma de aplicación.....	15
1.3.3 Clasificación de las normativas de trabajo según su campo de aplicación ...	16
1.4 Clasificación de los esquemas organizativos	16
1.5 Clasificación de los procesos de producción.....	17
1.5.1 Clasificación de los procesos productivos según los medios de producción utilizados y el grado de participación de los obreros	17
1.5.2 Clasificación de los procesos productivos según el tipo de producción	18
1.6 Etapas del estudio del trabajo	19
1.7 Clasificación de los gastos de tiempo	20
1.8 La Organización del Trabajo.....	20
1.8.1 Objetivo del estudio de organización del trabajo.....	20
1.8.2 Objetivos del Estudio del Trabajo.....	21
1.9 Organización del trabajo	21
1.9.1 Sección I. Estudios de organización del trabajo.....	21
1.9.2 Sección II. Plan de diagnóstico y estudios de organización del trabajo	22
1.9.3 Sección III. Cálculo de la plantilla.....	23
1.10 Cuando se realiza el estudio de Organización del trabajo.....	23
1.11 Elaboración del diagnóstico	24
Esta agrupación puede hacerse teniendo en cuenta las siguientes divisiones:	24

1.12	Elaboración de la Estrategia sobre los Estudios del Trabajo.....	24
1.13	Programación de ejecución de los estudios	25
1.14	Estrategia sobre los estudios de organización del trabajo en el Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES a partir de la Resolución 26 (2006)	26
1.15	Política sobre los Estudios de Organización del Trabajo	27
1.16	Características de la Situación Actual.....	28
1.17	Proyecto de medidas de control	30
Capítulo 2 Desarrollo y estudio de la organización del trabajo		32
2.1	Características de la Situación Actual	32
2.2	Etapas a seguir en el estudio de normación del trabajo.....	33
2.3	Jornada laboral y clasificación de los gastos de tiempos	38
Capítulo 3 Implementación del procedimiento		48
3.1.	Caracterización General del Bar Cafetería “Las Begonias”	48
3.1.1.	Características de la fuerza laboral	49
3.2.	Aplicación del Procedimiento para la Normación del Trabajo	49
3.2.1.	Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo.....	50
	Etapa 1. Selección de las actividades y operaciones a normar	50
	Etapa 2. Preparación de la observación	51
	Etapa 3. Realización de la observación.	52
	Etapa 4. Procesamiento y análisis de la información	56
	Etapa 5. Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.....	65
	Etapa 6. Implantación	66
Conclusiones.....		68
Recomendaciones.....		69
Anexos		76

Resumen

Hoy día se hace necesario la aplicación de Estudios de Organización del Trabajo que permitan revertir el deterioro de la correlación salario medio/productividad, integrando la aplicación de un estudio de métodos, procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, con niveles adecuados de seguridad y salud, exigencias ergonómicas, eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores, en consecuencia al incremento salarial que se desarrolla en el país.

En la investigación realizada se expone un estudio de la Organización del Trabajo en el Bar Cafetería “Las Begonias” del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES que permite determinar las Normas de Producción. Para el desarrollo del trabajo se aplicaron una serie de técnicas del nivel teórico, empírico y estadístico, dentro de las cuales se destacan: el análisis y síntesis, histórico-lógico, y enfoque sistémico. Y como técnicas: la dinámica de grupos, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas, y la observación, el procesamiento computacional de datos, y otros. La investigación persigue como objetivo diseñar e implementar un procedimiento para realizar un estudio de la Organización del Trabajo en el bar cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES con un enfoque a las normas de trabajo. El procedimiento propuesto permite contar con la información necesaria para establecer las normas de trabajo.

Summary

Nowadays Estudios's Application of Organization of the Work pretends to be a necessary that they permit reverting the deterioration of correlation average wage productivity, integrating the application of a methods study, procedures and work measurement with help of tools, techniques and or methodologies, with levels made suitable of certainty and health, ergonomic requirements, efficacy and efficiency in the performance of work, permitting to maximize the performance, the quality in processes and clients's satisfaction and workpeople, in consequence to the wage increment that develops at the country.

In realized investigation a study of the Organization of Work at the bar coffee shop “The Begonias” of the Entrepreneurial Extra-Hotel group PALMARES that he permits itself determining Producción's Standards. A series of techniques of the theoretic level, empiricist and statistician, the ones that they stand out within were applicable for the development of work: Analysis and synthesis, historic – logician, and systemic focus. And like techniques: Group dynamics, analysis comparative, mathematical tools, interviews, and the observation, computational processing of data, and other ones. The investigation chases like objective to lay plans and implementing a procedure to accomplish a study of the Organization of Work at the bar coffee shop “The Begonias” of the Entrepreneurial Extra-Hotel group PALMARES with a focus to labor standards. The proposed procedure permits having the necessary information to establish the labor standards.

Introducción

Cuba y en especial el Ministerio de Turismo se encuentra en un proceso gradual de recuperación reflejándose directamente en la esfera de Recursos Humanos, propiciada por la aplicación de nuevas estructuras, plantillas, nuevos calificadores de cargos, y en general para una mejor y racional utilización del potencial de trabajo, un aspecto importante es el perfeccionamiento empresarial organizativo y la implantación de sistemas de estimulación, no obstante los indicadores de eficiencia, la correlación salario medio y productividad están algo alejados de la competitividad que el momento socio-económico del país nos exige.

Por lo que se hace necesario la aplicación de Estudios de Organización del Trabajo que permitan revertir el deterioro de la correlación salario medio/productividad, integrando la aplicación de un estudio de métodos, procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, con niveles adecuados de seguridad y salud, exigencias ergonómicas, eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes y trabajadores, en consecuencia al incremento salarial que se desarrolla en el país.

En cuanto al tema Organización del Trabajo es donde menos se ha avanzado en los últimos tiempos. En la Organización quedó también reflejado el período en el que se consideró innecesarias las investigaciones y tareas asociadas con el estudio de la Organización del Trabajo. Aspectos tales como la organización de los flujos de producción, medición del trabajo, estudios de métodos, la normación del trabajo, el diseño sobre bases técnicas de las plantillas de cargos y ocupaciones y otros fueron abandonados y los especialistas que dominaban estas técnicas fueron dedicados a otras actividades.

Para llevar a cabo un Estudio de Organización del Trabajo a nivel nacional con la calidad que se requiere, es necesario accionar sobre la base del incremento de la productividad, conjuntamente con la aplicación de la legislación vigente Resolución 26 (2006) del MTSS.

La aplicación de Estudios de Organización del Trabajo permitirá desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o 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.

A pesar de lo anterior existe la siguiente situación problemática caracterizada por un:

- ✓ Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- ✓ No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- ✓ Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- ✓ Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.

Con ello se deriva el **problema científico** a investigar: No se cuenta con un procedimiento para estudiar la Organización del Trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES que permita determinar las normas de trabajo.

De ahí que el objetivo general del presente trabajo sea: diseñar e implementar un procedimiento para realizar un estudio de la Organización del Trabajo del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES con un enfoque a las normas de trabajo.

Y como objetivos específicos se pretende:

1. Realizar una investigación documental para adquirir los conocimientos adecuados sobre los estudios de organización del trabajo y las normas de trabajo.
2. Caracterizar la situación actual sobre los estudios de organización del trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES y las normas de trabajo.
3. Proponer y fundamentar las etapas para desarrollar el estudio de organización del trabajo.
4. Implementar el procedimiento propuesto para los estudios de organización del trabajo y las normas de trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES.

Se plantea como **hipótesis**: El diseño e implementación de un procedimiento para estudiar la Organización del Trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES permite establecer las normas de trabajo.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como objeto de estudio teórico los estudios de organización del trabajo y como campo de acción los estudios de organización del trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES.

El **valor teórico** se centra en la elaboración del marco teórico referencial y la propuesta del procedimiento para estudiar la Organización del Trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES permite establecer las normas de trabajo.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento para conocer cual ha sido el efecto de la Organización del Trabajo de la provincia.

El **valor práctico** se define por la implementación del procedimiento para estudiar la Organización del Trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES permite establecer las normas de trabajo.

Con la presente investigación se beneficiarán todos aquellos que deseen conocer cuales son las normas de trabajo. Dicha argumentación responde al **valor social** del estudio.

Los **Métodos y Técnicas** en la presente investigación se utilizará los métodos: el análisis y síntesis, histórico-lógico, observación y enfoque sistémico. Y como técnicas: la dinámica de grupos, análisis comparativos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el procesamiento computacional de datos, y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Población o universo: 12 trabajadores del Bar-Cafetería Las Begonias perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES. Muestra: es de 4 trabajadores de un turno de trabajo que representan el 33.3 %.

Tipo de investigación.

Inicialmente la investigación tendrá un carácter descriptivo y correlacional.

Definición y Operacionalización de las variables.

Como **variable independiente**: Organización del Trabajo que tiene como **indicadores** el procedimiento realizado, el cual tiene como etapas:

1. Selección de las actividades y operaciones a normar.
2. Preparación de la observación.
3. Realización de la observación.
4. Procesamiento y análisis de la información
5. Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.
6. Implantación.

Como **variable dependiente**: están las Normas de trabajo las cuales tienen como **indicadores** a los distintos tiempos:

TIRTO: Tiempo de interrupciones condicionado por la tecnología o la organización

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales

TS: Tiempo de servicio

TPC: Tiempo preparativo conclusivo

TO: Tiempo Operativo

Estructura de la Tesis.

La tesis esta estructurada de la siguiente manera:

- Introducción
- Capitulo I
- Capitulo II
- Capitulo III
- Conclusiones
- Recomendaciones

Capítulo 1 Fundamentos teóricos de la investigación

1.1. La Normación del Trabajo. Conceptos Generales

La normación del trabajo como elemento integrante del sistema de la OCT, tiene como objetivo fijar los gastos necesarios de trabajo vivo para la realización de las distintas actividades.

Pudiéramos decir que la normalicen es el elemento resumen del sistema de la OCT, pues a partir de las condiciones técnicas existentes, se fijan los gastos de trabajo considerando el ahorro de tiempo que produce como consecuencia del perfeccionamiento de los restantes elementos de la OCT (división y cooperación, métodos, organización y servicio del puesto de trabajo, etc.) Tabloide (2007).

La normación del trabajo permite el establecimiento del deber social laborar del trabajador, contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo, al incremento de la productividad, a la organización del salario, a fijar bases firmes para la planificación del trabajo y la producción, etc.

La normación del trabajo, además de ser un resultado de la alternativa que se adopte en cuanto a la división y cooperación, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización del puesto de trabajo, etc., es un medio de evaluación económica de estos elementos.

En la normación del trabajo debemos considerar tres elementos básicos: las normas, las normativas y los esquemas organizativos. Los tres elementos se encuentran indisolublemente ligados en todo el proceso de normación.

La norma de trabajo: La misma expresa los gastos necesarios de trabajo vivo que un trabajador (o brigada) debe emplear en la ejecución de una actividad, en condiciones normales del proceso productivo, para un nivel dado de la técnica, la tecnología, la organización del trabajo y la producción, al poseer aquel la calificación requerida para efectuarla y laborar con habilidad e intensidad normales.

Conjuntamente con las normas de trabajo y con el objetivo básico de facilitar su cálculo, se empleen las normativas. Las normativas de trabajo pueden ser de dos tipos: de tiempo y de cantidad de personal.

Las normativas de tiempo expresan los gastos de trabajo vivo para la realización de los distintos elementos que integran las normas.

A estos efectos pueden ser elaboradas normativas de tiempo preparativo conclusivo, de tiempo principal, de tiempo auxiliar, de tiempo de descanso, etc.

Las normativas de personal expresan la cantidad de trabajadores (en número y calificación) que son necesarios para realizar una determinada actividad.

Los esquemas organizativos, al igual que las normas, representan en cierta medida un resumen de la organización del trabajo. Estos se elaboran para los distintos elementos de la OCT por separado o en su conjunto, ya sea para un puesto de trabajo, sección, taller, etc.

La elaboración de las normas y normativas debe partir siempre de un esquema organizativo determinado, racional, en el cual el trabajador invierta la menor cantidad de trabajo en la realización de la actividad. Toda norma debe especificar las condiciones técnico – organizativas para su realización. Tabloide (2007).

1.2 Clasificación de las normas de trabajo

Las normas de trabajo pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) La forma de expresar los gastos de trabajo
- b) La forma de aplicación.
- c) Su campo de aplicación.
- d) El nivel técnico de su elaboración

1.2.1 Clasificación de las normas según la forma de expresar el gasto de trabajo

En dependencia de sí las mismas se expresan en función del tiempo o del volumen de actividad realizada, estas se clasifican en:

- Normas de tiempo
- Normas de producción.
- Normas de servicio

Normas de tiempo: Estas determinan el tiempo necesario para ejecutar un producto, operación, etc., por un trabajador o grupo de trabajadores.

Las normas de tiempo se emplean comúnmente en aquellas actividades cuya realización requiere un tiempo superior a la jornada laboral. Asimismo, estas sirven de base para el cálculo de la fuerza de trabajo a emplear en la ejecución de un nivel de actividad dado.

Normas de producción o rendimiento: Son aquellas que expresan la cantidad de unidades (operaciones, artículos u otros) que deben ser realizadas por un trabajador o grupo de trabajadores en un periodo (hora, jornada, etc.). Las normas de rendimiento se utilizan, en lo fundamental, cuando el tiempo de realización de una unidad de producción es relativamente pequeño. Por lo general, se emplean en los procesos en serie y masivos.

Normas de Servicio: Son aquella que expresan el contenido laboral de un trabajador o un grupo de trabajadores en un determinado periodo (cantidad de equipos a atender, metros cuadrados a limpiar, obreros directos a servir, etc.) Las normas de servicio se emplean:

Cuando el trabajador realiza operaciones heterogéneas, donde o es posible determinar con exactitud su tiempo de duración, o cuando, no obstante poderse determinar, el control administrativo necesario rebase los marcos lógicos y posibles desde el punto de vista económico.

En los procesos altamente mecanizados, automatizados y por aparatos, donde la realización del trabajo operativo depende de los equipos y el trabajo de servicio, dirección y supervisión del obrero.

Cuando se realicen trabajos inestables en lo referente al tiempo de cumplimiento y periodicidad, que imposibiliten la elaboración de normas de tiempo o producción.

Como se infiere de la definición general de norma de trabajo, las normas de tiempo, producción o servicios se elaboran sobre la base de determinadas condiciones técnico – organizativas para un trabajador con calificación requerida que ejecuta el trabajo con habilidad e intensidad medias. Tabloide (2007).

1.2.2 Clasificación de las normas de trabajo según su forma de aplicación

Según su forma de aplicación las normas de trabajo se subdividen en:

- Normas únicas.
- Normas de tipo.
- Normas específicas.

Normas únicas: Son aquellas que se elaboran cuando las condiciones técnico – organizativas existentes en el conjunto de unidades donde se van a implementar son iguales o pueden uniformarse para la operación o actividad en cuestión. Las normas

únicas se elaboran teniendo en cuenta el carácter progresivo del nivel de la técnica y la organización del trabajo, o sea, que en un plazo relativamente corto las mismas pueden ser alcanzadas por la mayoría de los centros de trabajo.

Las normas únicas son de empleo obligatorio y sin variación dentro de su campo de aplicación.

Normas tipo: Son aquella que se elaboran para procesos de producción tipo.

En su implantación pueden introducirse ajustes al valor fijado, entre ciertos parámetros preestablecidos en la propia norma. Este ajuste se realiza previa fundamentación teniendo en cuenta las características específicas del proceso de producción donde se aplicaran.

Las normas de tipo deben tener un carácter transitorio y pasar a normas únicas en cuanto se creen condiciones más homogéneas en las unidades que constituyen su campo de aplicación.

Normas específicas: Son aquellas que se elaboran para su implantación en actividades laborales que tienen carácter único, de acuerdo con las características de dicha actividad. Tabloide (2007).

1.2.3 Clasificación de las normas según su campo de aplicación.

Existen actividades laborales que tienen un carácter homogéneo o común. Se repiten en condiciones iguales (que existen o pueden crearse) en una misma rama, dentro de un organismo, sector o a nivel de toda la economía.

Otras actividades laborales tienen carácter heterogéneo o específico, es decir, no se repiten y son propias de cada centro laboral. Estas características sirven de base a la clasificación de las normas según su campo de aplicación.

Según esta clasificación las normas pueden ser:

- Normas íter ramales
- Normas ramales.
- Normas de unidad.

Normas íter ramales: Son aquellas que corresponden a actividades comunes de distintas ramas de la economía y, por tanto, rigen para dichas ramas. Por ejemplo: normas de roturación de tierra, normas de en las ramas del calzado, en la rama de confecciones, etc.

Normas ramales: Son aquellas cuyo campo de aplicación se efectúa en una rama de la economía nacional. Este tipo de norma es aplicable en todas las unidades que componen la rama o en la mayoría de ellas. Por ejemplo: normas de roturación de tierra, normas en las ramas del calzado, en la rama de confecciones, etc.

Normas de unidad: Son aquellas aplicables a actividades laborales de carácter específico, en centros de trabajo de procesos únicos en la economía nacional o con condiciones específicas. Tabloide (2007).

1.2.4 Clasificación de las normas en función del nivel técnico de su elaboración.

De acuerdo con esta clasificación las normas pueden ser:

- Normas elementales
- Normas técnicamente argumentadas.

Normas elementales: Son aquellas que se elaboran con antecedentes estadísticos o la experiencia práctica de la unidad, o por medio de estudios de tiempo dirigidos fundamentalmente a descubrir las pérdidas producidas por interrupciones laborales con vistas a su reducción o su posible eliminación y entran excepcionalmente en el estudio de la estructura de los gastos de trabajo de las operaciones. Las condiciones en las que se ha desarrollado la organización del trabajo en nuestro país, han determinado que las normas elementales se elaboren utilizando los siguientes métodos:

Método por experiencia. Las normas por este método se establecen cuando en la unidad no existen datos estadísticos ni cuadros calificados en normación del trabajo que permiten determinar las mismas mediante otros métodos.

De ahí que los gastos de tiempo para la ejecución de una operación se determinen sobre la base de la experiencia histórica existente en la unidad.

Método estadístico. Las normas por este método estadístico se establecen sobre el análisis de los datos que existen en la unidad en relación con el cumplimiento de las operaciones o actividades en periodos anteriores, así como sobre la base del conocimiento de las posibles reservas de productividad existentes.

Método de estudio de tiempo. En aquellos lugares donde se cuenta con normadores, las normas elementales se elaboran mediante fotografías, cronometrajes, etc. Debido a las deficiencias organizativas, indisciplina laboral y otros, se han realizado estudios que complementan con una mayor exactitud los criterios existentes en las unidades sobre

las posibles reservas para el incremento de la productividad del trabajo, lo que da una confiabilidad a la norma elaborada.

Normas técnicamente argumentadas: Son aquellas que requieren del análisis riguroso de las posibilidades productivas de la actividad a estudiar, con el fin de optimizar la utilización de los recursos existentes.

Las normas técnicas se establecen, por tanto, para el cumplimiento de la operación y buscan siempre el mejor aprovechamiento de la jornada laboral del trabajador, al asegurar la máxima eliminación de las interrupciones, así como la utilización de gastos de trabajo. Las normas técnicamente argumentadas resumen la organización integral del trabajo y tienen como base la racionalización de los gastos de trabajo por unidad. Tabloide (2007).

1.3 Clasificación de las normativas de trabajo.

Los criterios para la clasificación de las normativas son los considerados en la clasificación de las normas, con la particularidad de que las normativas son elementos de la normación técnica y, por tanto, no tienen la clasificación de elementales. Díaz, A. (2006)

Los criterios que se contemplan son:

- a) Según la forma de expresar los gastos de trabajo
- b) Según su forma de aplicación.
- c) Según su campo de aplicación

1.3.1 Clasificación de las normativas según la forma de expresar los gastos de trabajo.

De acuerdo con la forma de expresar los gastos de trabajo las normativas se dividen en dos grupos fundamentales:

- Normativas de tiempo
- Normativas de cantidad de personal

1.3.2 Clasificación de las normativas de trabajo según su forma de aplicación

Según su forma de aplicación, al igual que las normas se subdividen en:

- Normativas únicas
- Normativas tipo

Normativas únicas: Son aquellas que se elaboran para la realización de elementos componentes de las operaciones, en casos en que las condiciones técnico – organizativas existentes en las unidades donde se van a implantar sean iguales o puedan uniformarse en un breve plazo para el elemento u operación en cuestión.

Normativas tipo: Son aquellas que se elaboran para la realización de elementos de las operaciones que forman parte de procesos de producción tipo. Estas normativas se proyectan tomando en cuenta las condiciones técnico – organizativas más racionales que puedan existir en las unidades que comprenden un campo de aplicación y, por tanto, en su implantación pueden introducirse ajustes al valor fijado considerando los parámetros preestablecidos a estos efectos según las características específicas del proceso.

1.3.3 Clasificación de las normativas de trabajo según su campo de aplicación

Según este criterio las mismas pueden ser:

- Normativas ínter ramales
- Normativas ramales.

Normativas interramales: Son aquellas que corresponden a actividades laborales que se realizan en una rama determinada de la economía nacional y son aplicables en toda la rama o en la mayoría de las unidades de la misma.

Dada la envergadura del trabajo no es aconsejable la elaboración de normativas cuyo campo de aplicación sea muy limitado (unidad, grupos reducidos de unidades, etc.)

En nuestro criterio, la elaboración de normativas debe comenzar por aquellas actividades de carácter interrramal donde su empleo comprenda un número significativo de trabajadores.

1.4 Clasificación de los esquemas organizativos

Los esquemas organizativos pueden ser para uno, varios o el total de los elementos y aspectos integrales de la OCT, estos son:

- División y Cooperación del trabajo.
- Métodos del trabajo.
- Organización del puesto de trabajo.
- Organización del servicio al puesto de trabajo.
- Condiciones de trabajo.

- Regímenes de trabajo y descanso, etc.

A partir de lo señalado anteriormente estos pueden ser generales o parciales. Asimismo, subdividen en únicos (cumplimiento obligatorio) o típicos (carácter recomendativo).

Es de señalar que los esquemas organizativos, como instrumentos de tipificación de los distintos elementos de la OCT, generalmente se elaboran para puestos de trabajo o actividades de carácter masivo de una rama, sector o de toda la economía nacional.

Al igual que las normas y normativas los esquemas organizativos pueden ser interrramales o ramales, y son validas para ellos las consideraciones hechas en cuanto a la elaboración de las normativas. Díaz, A. (2006)

1.5 Clasificación de los procesos de producción

Los procesos de producción son susceptibles de agruparse de acuerdo con:

- a) Los medios de producción empleados y el grado de participación de los obreros.

El tipo de producción. Díaz, A. (2006).

1.5.1 Clasificación de los procesos productivos según los medios de producción utilizados y el grado de participación de los obreros

De acuerdo con los medios de producción utilizados y el grado de participación de los obreros, los procesos productivos pueden ser subdivididos en:

- Manuales
- Mecánicos
- Automatizados

Procesos manuales: Son aquellos que se ejecutan a mano con la ayuda de instrumentos de trabajo, y la energía para su movimiento es portada al hombre. En este tipo de proceso tanto el tiempo principal como el auxiliar y el de servicio es realizado directamente por el obrero. Por ejemplo: escogida de tabaco, corte de caña con mocha o machete, etc.

Procesos mecánicos: Son aquellos en los que el trabajo principal se ejecuta con las maquinas dirigidas por el obrero y los elementos del trabajo auxiliar se realizan manualmente o con la ayuda de mecanismos. Por ejemplo: corte de caña con combinadas, torneado de piezas, etc.

Además de los conceptos de procesos manuales y mecánicos, se utiliza con la determinada frecuencia el concepto de proceso mecánico – manuales no son mas que combinaciones de los mecánicos y los manuales, un proceso mecánico – manual tendera a ser mecánico en la misma medida en que aumente el peso específico del tiempo principal realizado por la maquina, y manual en la situación contraria.

Procesos automatizados: Son aquellos en los que el trabajo principal y auxiliar se efectúa por las maquinas.

Se denomina comúnmente mecanización parcial cuando el obrero realiza las actividades de servicio, y total en los casos en que su función es exclusivamente de dirección y control del proceso.

Dentro de las actividades automatizadas existe la modalidad de los procesos por aparatos (típico de la industria química), los cuales se realizan en un equipo especial (aparato) donde el objeto de trabajo es transformado mediante la acción energía eléctrica, calorífica, química, etc. Aquí las funciones de los obreros consisten en la observación y regulación de la marcha de los procesos que ocurren en ellos. Díaz, A. (2006).

1.5.2 Clasificación de los procesos productivos según el tipo de producción

Según el tipo de producción los procesos pueden ser subdivididos en:

- Individual
- En serie
- En masa

Producción individual: Es aquella en que el obrero generalmente realiza distintas producciones dentro de la jornada laboral. Por ejemplo: fabricación aislada de piezas de repuesto, reparación de radios, etc.

Producción en serie: Se caracteriza por la elaboración ininterrumpida de distintos tipos de productos que se repiten periódicamente. Por ejemplo: la producción de repuesto en serie en la industria mecánica.

Cuando la producción individual se efectúa sobre pequeños lotes de productos homogéneos se denomina de pequeña serie, en los casos en que son grandes lotes se denomina de gran serie y tiende a presentar características muy similares a la producción en masa.

Producción en masa: Se caracteriza por la producción permanente de productos de surtido y nomenclatura limitados y el cumplimiento de una sola operación en cada puesto de trabajo que se repite invariablemente. Los procesos son unidos entre sí en la elaboración del mismo producto. Por ejemplo: fabricación de azúcar de caña.

En función de las características de los tipos de producción se utilizan las diferentes formas.

Así, a los tipos de producción individual le son comunes las normas de tiempo, a la producción en serie y masa, las normas de rendimiento, a los procesos por aparatos, las normas de servicio.

También puede ser empleado como criterio para clasificar los procesos de trabajo, su grado de continuidad. A estos efectos se clasifican en continuos y discontinuos.

Proceso de Trabajo:

Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios.

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

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. Díaz, A. (2006).

1.6 Etapas del estudio del trabajo

1. Selección de las actividades y operaciones a normar.
2. Preparación de la observación.
3. Realización de la observación.

4. Procesamiento y análisis de la información
5. Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.
6. Implantación. Tabloide (2007).

1.7 Clasificación de los gastos de tiempo

Para lograr una unidad indispensable en las tareas de la normación técnica resulta necesario establecer una clasificación única de los gastos de tiempo. Mediante esta no solo podemos lograr un estudio completo de los gastos reales de tiempo dentro de la jornada, descubrir las reservas de productividad, efectuar comparaciones entre los otros centros laborales, ramas, etc., sino también proyectar correctamente los tiempos que integran las normas de trabajo. Díaz, A. (2006).

1.8 La Organización del Trabajo

Proceso integrador de 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.

Vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

1.8.1 Objetivo del estudio de organización del trabajo

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.

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

1.8.2 Objetivos del Estudio del Trabajo

- Establecer como debe hacerse el trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes o en la proyección de nuevos productos o servicios
- Fijar el tiempo norma para su realización con vista a lograr el perfeccionamiento y la racionalización de los métodos existentes o proyectados.
- Incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia del equipamiento, calidad del servicio,
- Disminuir los costos y crear mejores condiciones de trabajo. Tabloide (2007).

1.9 Organización del trabajo

1.9.1 Sección I. Estudios de organización del trabajo

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

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

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

Los estudios de organización del trabajo, se realizan por:

- a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros;
- b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento;
- c) la modificación del plan de producción o servicios; y

d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

1.9.2 Sección II. Plan de diagnóstico y estudios de organización del trabajo

Las entidades elaboran anualmente un Plan que comprende los diagnósticos y los estudios de Organización del Trabajo que deben realizarse, priorizando los procesos y puestos de trabajo claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado, así como la aplicación de las medidas derivadas de ellos y el control de su implantación.

El Diagnóstico y el Plan de Estudios de Organización del Trabajo, es aprobado por la administración oído el parecer la organización sindical, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

El director de la entidad es el máximo responsable de la elaboración, aplicación, control y cumplimiento del Plan al que se hace referencia, para lo cual se auxilia de la propuesta que le presentan los profesionales que designa para encargarse de este proceso.

Los profesionales designados por el director para la realización de los estudios son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los procesos de producción o servicios y sus trabajadores, deben poseer los requisitos siguientes:

- a) Capacidad de aprender, captar y razonar;
- b) Cualidad de cooperar y enseñar;
- c) Sentido de equidad;
- d) Motivación para facilitar los cambios necesarios en la Organización del Trabajo;
- e) Experiencia del proceso de producción o servicios; y
- f) Habilidad de comunicación e interacción con los compañeros.

Para la realización de los estudios de organización del trabajo estos profesionales reciben la preparación y capacitación básica y sistemática por parte del organismo superior, de acuerdo con el programa establecido, que los acredita, mediante la certificación correspondiente para realizar exitosamente este encargo. La preparación no concluye con la acreditación, sino que constituye un proceso de aprendizaje permanente.

Los Estudios de Organización del Trabajo 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. Las entidades aplican métodos participativos en correspondencia con las características de cada colectivo laboral.

Los resultados del Estudio de la organización del trabajo, previa a su implantación, se analizan con los trabajadores.

1.9.3 Sección III. Cálculo de la plantilla

Elementos fundamentales para el estudio de Organización del trabajo
Objetivos
Lograr el incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo a través del aumento de la producción o de los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos así como la elevación de la calidad mediante el estudio y análisis sistemático de la organización del trabajo existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento.

Estudio de Organización del trabajo. Definición

Registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo, con fin de mejorar la utilización de los recursos y establecer normas científicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se realizan en la entidad.

Los estudios de organización del trabajo se basan en los principios siguientes:
Integralidad: Al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad.

Sistematicidad: La búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad.

Participación: Participación de todos los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias. Tabloide (2007).

1.10 Cuando se realiza el estudio de Organización del trabajo.

Modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo

Establecimiento de sistema de pago por rendimiento.

La modificación del plan de producción o los servicios

La identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia. Tabloide (2007).

1.11 Elaboración del diagnóstico

Este tiene fundamental importancia pues se debe recoger el estado del área para conocer los problemas que existen, las inquietudes de los trabajadores del área y sus ideas sobre las soluciones.

Los aspectos que pudieran ser valorados mediante una tormenta de ideas deben ir clasificados por cada uno de los elementos que influyen en una Organización del Trabajo. Tabloide (2007).

Esta agrupación puede hacerse teniendo en cuenta las siguientes divisiones:

Relacionados con la tecnología y las funciones de los diferentes cargos.

Relacionados con la organización de los medios que se usan en el puesto.

Los que tiene ver con los Métodos o procedimientos para desarrollar el trabajo.

Los relacionados con las condiciones de trabajo.

Los que se relacionan con la Disciplina Laboral, Tecnológica y Productiva.

Relacionados con las normas de trabajo, Contenidos de trabajo y Requisitos de Calificación.

Relacionados con la eficacia de los sistemas de estimulación

Relacionados con la motivación e interés de los trabajadores por la actividad que se realiza y la correspondencia.

Técnicas a utilizar para delimitar los problemas y las causas que los provocan.

Encuestas

Entrevistas

Métodos de expertos

Técnicas de trabajo en grupo (Diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto)

Revisión de documentos

Matriz DAFO

1.12 Elaboración de la Estrategia sobre los Estudios del Trabajo.

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.

Matriz DAFO

Prioridades

Indicadores de medidas.

Proyecto de medidas de control

1.13 Programación de ejecución de los estudios

Este es un resumen y/o cronograma de ejecución de las tareas y/o acciones a cumplir en el período, analizando las áreas seleccionadas, la fecha de cumplimiento del estudio y el responsable de cada una de las acciones. Tabloide (2007).

Análisis de los indicadores generales y específicos del área seleccionada. Trayectoria pasada (que pudiera ser el cumplimiento real y planificado de períodos anteriores. Situación actual (los resultados reales que se están obteniendo enmarcados en un período). Potencialidades perspectivas (que pudieran ser los indicadores planificados en un determinado plazo).

Indicadores generales

Nivel de actividad

Nivel de utilidades

Productividad del trabajo

Salario medio

VAB

Cantidad de trabajo invertido

Volumen o cantidad de bienes o servicios producidos

Promedio de trabajadores

Ingresos Monetarios

Fondo de salario

Gasto de salario por peso de VAB

Tasa de fluctuación

Pérdidas económicas por fluctuación

Utilización del fondo de tiempo

Perdidas económicas por ausentismo, ausencias, etc.

Indicadores específicos

Promedio de trabajadores

Salario medio

Ingreso _ Promedio de trabajadores

Nivel de utilidades

Ingresos Monetarios

Utilización del Fondo de tiempo (régimen de trabajo y descanso y aprovechamiento de la Jornada laboral)

Índice de ausencias, ausentismo, entre otros.

Índice de satisfacción de los clientes externos e internos

Cantidad de certificados médicos.

Patologías más frecuentes.

La opinión de los trabajadores.

Lo que estadísticamente se recoge.

Que ha ocurrido y lo que está ocurriendo.

Con esta información se elaboran conclusiones sobre le estado de la organización del trabajo y se realizan recomendaciones que se emplearán en el estudio final.

1.14 Estrategia sobre los estudios de organización del trabajo en el Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES a partir de la Resolución 26 (2006)

Para su aplicación se desarrolla la Estrategia sobre los Estudios de Organización del Trabajo del MINTUR para los años 2007-2008 dirigida a:

Desarrollar y aplicar acciones, programas organizativos que garanticen la detección de problemas existentes, su análisis y solución, instrumentado por métodos de trabajo, para lograr perfeccionar los procesos de trabajo.

Lograr que los Estudios de Organización del Trabajo constituya la vía para el incremento de la productividad, la calidad y/o rendimiento del trabajo, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado en general.

El desarrollo y la aplicación del buen funcionamiento de los Estudios de Organización del Trabajo es de máxima responsabilidad de la Dirección de las Entidades, encaminada a maximizar el desempeño y la calidad de los procesos de trabajo de la misma.

Garantizar que todas las organizaciones subordinadas al GRUPO apliquen la Política de los Estudios de Organización del Trabajo y las resoluciones vigentes, con el fin de lograr la confección de Normas Ramales y Normas de Empresas en la actividad Extrahotelera.

1.15 Política sobre los Estudios de Organización del Trabajo

PALMARES, como parte esencial del perfeccionamiento y desarrollo de los procesos de servicios y/o producción que se brindan a nivel nacional, presenta el compromiso de los directivos, funcionarios y de sus trabajadores de garantizar la aplicación de los Estudios del Trabajo, para lograr revertir el deterioro de la correlación salario medio/productividad, maximizar el desempeño, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y trabajadores. Resolución 26 (2006).

La aplicación de Estudios de Organización del Trabajo permitirá desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o 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.

Se concederá prioridad a los Estudios del Trabajo como actividad esencial del GRUPO debido a la necesidad que presenta nuestra entidad del desarrollo y aplicación de Normas Ramales y Normas de Empresas, basadas en el cumplimiento de la legislación vigente, para garantizar elevar la disciplina laboral, la disminución de las ausencias, la disminución de certificados médicos, enfermedades profesionales y lograr que los trabajadores laboren en un medio armónico y racional, aumentando así los niveles de satisfacción, productividad y de calidad en el trabajo, con vistas a poder implantar y certificar en un futuro el Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos en las entidades del Grupo PALMARES.

La implementación de la certificación del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos se llevará a cabo cuando no existan trabajadores en exceso, improductivos, o

cuando estén reubicados en labores útiles y necesarias dentro o fuera de la propia entidad, o elevando la calificación, según la legislación vigente. Resolución 26 (2006).

1.16 Características de la Situación Actual.

En cuanto al tema Organización del Trabajo es en donde menos se ha avanzado en los últimos tiempos. En La Organización quedó también reflejado el período en el que se consideró innecesarias las investigaciones y tareas asociadas con el estudio y la Organización del Trabajo. Aspectos tales como la organización de los flujos de producción, medición del trabajo, estudios de métodos, la normación del trabajo, el diseño sobre bases técnicas de las plantillas de cargos y ocupaciones y otros, fueron abandonados y los especialistas que dominaban estas técnicas fueron dedicados a otras actividades. Resolución 26 (2006).

No se logró reaccionar en la forma adecuada ante los documentos sobre la organización del trabajo emitido por el MTSS en los años 2003 y 2004, que aunque fueron instrumentados para su aplicación en el sistema empresarial del MINTUR, no fueron controlados en su ejecución ni por el Organismo, ni por parte de los Grupos Empresariales. Por este motivo es necesaria la aplicación de acciones para fortalecer la organización del trabajo, resultando en estos momentos imprescindible, como única vía a utilizar para poder lograr el aumento de la productividad y los niveles de eficiencia en la utilización de los recursos humanos al que se ha convocado por el país.

A partir de la Resolución 26 (2006) del MTSS, en el Grupo PALMARES se ha llevado una política de preparación del personal a través de cursos y seminarios vinculados a los de Estudio del Trabajo, que se encuentra reproduciendo el sistema de las escuelas de FORMATUR a partir del impartido por el MTSS, con la incorporación de especialistas de nuestro Grupo Empresarial, de las Empresas y las UEB seleccionadas. El Estudio de Organización del Trabajo a nivel nacional se iniciará a partir del segundo semestre de este año 2007 en las instalaciones extrahoteleras que se han seleccionado (Anexo 1), y se continuará generalizando al resto de las entidades en el año 2008. Para ello se debe lograr que un grupo importante de Directivos y trabajadores reciban los cursos para elevar su nivel de preparación en los métodos y técnicas a aplicar en los diferentes territorios.

Con los egresados de estos cursos se desarrollará durante el período 2007-2008, estudios de organización y normación del trabajo en la que hemos planteado como Grupo priorizar dos áreas, de forma tal que permita la elaboración de normas ramales, normas de empresas y/o normas de servicio en la actividad extrahotelera. Estas áreas son:

- ✓ Cocina, donde se pretende estudiar con detenimiento el tema del trabajo de los cocineros de las instalaciones de comida rápida, tanto desde el punto de vista de su organización como lo correspondiente a su normación, para los diferentes tipos de servicios que se brindan en los Paradores de Carretera, DITU, DIMAR, En Familia y otros.
- ✓ Servicios gastronómicos, donde se pretende de forma similar al anterior, estudiar lo relativo al trabajo de los dependientes gastronómicos en el servicio en estas instalaciones.

Prioridades.

1. Completar en todas las entidades, la(s) personas(s) que atenderá(n) y responderá(n) ante el Director por la actividad de Organización del Trabajo.
2. Estudiar y preparar a los Consejos de Dirección de las entidades en lo regulado en la Resolución 26 (2006) del MTSS, aplicando los anexos correspondientes a la misma.
3. Coordinar con las EHT la preparación de los Entrenadores de Estudios del Trabajo que entrenarán, capacitarán y brindarán apoyo en cuanto a la enseñanza y práctica del tema, a partir de la Adecuación del Curso de Estudios del Trabajo impartido por el MTSS, mediante Guías Metodológicas, Dossier y evaluaciones a los especialistas de las entidades seleccionadas por el Grupo.
4. Constituir Comités Técnico de Estudios del Trabajo en las Empresas de los territorios y en el GRUPO para confeccionar Normas Ramales y Normas de Empresas de la actividad extrahotelera, con la participación de las áreas de Explotación, Calidad y Comercial.
5. Confeccionar el Programa de ejecución de los estudios de organización del trabajo, priorizando los procesos claves, en todas entidades seleccionadas en el MINTUR.

6. Confeccionar la Estrategia, el Plan Anual y los Modelos de Control acometer sobre los Estudios de Organización del Trabajo en el MINTUR.
7. Implementar Estudios de Organización del Trabajo en las entidades subordinadas al GRUPO.
8. Implementación y análisis por parte de los Consejos de Dirección de las Empresas y del Grupo, de lo que se establece en la estrategia.

Indicadores de Medidas

- Disminución de Certificados Médicos por áreas.
- Disminución de las enfermedades patológicas más frecuentes por áreas.
- Disminución de los índices de ausentismo por áreas.
- Incremento de la productividad (Correlación entre salario medio y productividad).
- Mayor utilización del fondo de tiempo del trabajo, identificando las reservas de productividad y eficiencia en el trabajo.
- Disminución de los índices de fluctuación de la fuerza de trabajo. Resolución 26 (2006).

1.17 Proyecto de medidas de control

- Trimestralmente, se entregará por cada Empresa y UEB el Modelo de Control de la Estrategia sobre los Estudios de Organización del Trabajo, siendo el Director General de las mismas el máximo responsable de la tarea.
- Trimestralmente, se realizarán despachos en conjunto con el sindicato, los Grupos Empresariales, Empresas Independientes y Unidades Presupuestadas, para conocer la marcha de la aplicación de los Estudios de Organización del Trabajo a nivel nacional en las instalaciones seleccionadas, entregándose a su vez el Modelo de Control de Información de los indicadores de medidas para conocer los resultados de los estudios realizados.
- Trimestralmente, se habilitará cursos sobre Estudios del Trabajo, para capacitar a especialistas que atenderán y aplicarán los estudios en sus entidades con la ayuda de entrenadores pertenecientes al Grupo Nacional de Entrenadores de Estudios del Trabajo de FORMATUR.

- Coordinar con las EHT y Turempleo el apoyo con especialistas capacitados por territorios para asesorar los Estudios de Organización del Trabajo que se realizan en las empresas.
- Trimestralmente, se realizarán análisis en los Consejos de Dirección de las Empresas de los resultados obtenidos sobre los estudios de organización del trabajo en las instalaciones seleccionadas por la Empresa.

Semestralmente se realizarán análisis en los Consejos de Dirección del Grupo con el objetivo de verificar el cumplimiento de la estrategia, planes de acción, programas y/o procedimientos establecidos por el MINTUR y legislaciones vigentes por el MTSS. Resolución 26 (2006).

Capítulo 2 Desarrollo y estudio de la organización del trabajo

2.1 Características de la Situación Actual

En cuanto al tema Organización del Trabajo es en donde menos se ha avanzado en los últimos tiempos. En La Organización quedó también reflejado el período en el que se consideró innecesarias las investigaciones y tareas asociadas con el estudio y la Organización del Trabajo. Aspectos tales como la organización de los flujos de producción, medición del trabajo, estudios de métodos, la normación del trabajo, el diseño sobre bases técnicas de las plantillas de cargos y ocupaciones y otros, fueron abandonados y los especialistas que dominaban estas técnicas fueron dedicados a otras actividades.

No se logró reaccionar en la forma adecuada ante los documentos sobre la organización del trabajo emitido por el MTSS en los años 2003 y 2004, que aunque fueron instrumentados para su aplicación en el sistema empresarial del MINTUR, no fueron controlados en su ejecución ni por el Organismo, ni por parte de los Grupos Empresariales. Por este motivo es necesaria la aplicación de acciones para fortalecer la organización del trabajo, resultando en estos momentos imprescindible, como única vía a utilizar para poder lograr el aumento de la productividad y los niveles de eficiencia en la utilización de los recursos humanos al que se ha convocado por el país.

A partir de la Resolución 26/2006 del MTSS, en el Grupo PALMARES se ha llevado una política de preparación del personal a través de cursos y seminarios vinculados a los de Estudio del Trabajo, que se encuentra reproduciendo el sistema de las escuelas de FORMATUR a partir del impartido por el MTSS, con la incorporación de especialistas de nuestro Grupo Empresarial, de las Empresas y las UEB seleccionadas. El Estudio de Organización del Trabajo a nivel nacional se iniciará a partir del segundo semestre de este año 2007 en las instalaciones extrahoteleras que se han seleccionado (Anexo 1), y se continuará generalizando al resto de las entidades en el año 2008. Para ello se debe lograr que un grupo importante de Directivos y trabajadores reciban los cursos para elevar su nivel de preparación en los métodos y técnicas a aplicar en los diferentes territorios.

Con los egresados de estos cursos se desarrollará durante el período 2007-2008, estudios de organización y normación del trabajo en la que hemos planteado como

Grupo priorizar dos áreas, de forma tal que permita la elaboración de normas ramales, normas de empresas y/o normas de servicio en la actividad extrahotelera. Estas áreas son:

Cocina, donde se pretende estudiar con detenimiento el tema del trabajo de los cocineros de las instalaciones de comida rápida, tanto desde el punto de vista de su organización como lo correspondiente a su normación, para los diferentes tipos de servicios que se brindan en los Paradores de Carretera, DITU, DIMAR, En Familia y otros.

Servicios gastronómicos, donde se pretende de forma similar al anterior, estudiar lo relativo al trabajo de los dependientes gastronómicos en el servicio en estas instalaciones...

2.2 Etapas a seguir en el estudio de normación del trabajo.

Las etapas fundamentales que deben cubrirse en los estudios de normación del trabajo con el fin de facilitar la comprensión de la secuencia de las mismas se pueden apreciar en el (Anexo 2).

Etapas a seguir en el estudio de normación del trabajo

Etapas a seguir en el estudio de normación del trabajo

Etapas a seguir en el estudio de normación del trabajo

Esta etapa tiene como objetivo central organizar y programar la investigación, preparar los cuadros técnicos y de dirección que la ejecutaran, así como dar a conocer a los trabajadores los principios, métodos, etc., sobre la base de los cuales se realizara el trabajo. La participación de los trabajadores en cualquier estudio de normación es decisiva, también se diseñará la muestra a tomar en el estudio y los trabajadores objeto de observación.

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

Se deben elegir con prioridad aquellas actividades y operaciones que resulten limitantes en el proceso de producción o servicio, las que agrupan una gran cantidad de trabajadores, y aquellas en las cuales las normas de trabajo vigentes se incumplan o sobre cumplan en una magnitud muy por encima de los parámetros establecidos como normales.

Etapa 2. Preparación de la observación

La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del lugar y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, el técnico debe estudiar la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, etc.

Un elemento importante en la preparación de la observación es la elección y disposición del trabajador que realiza la actividad u operación que será objeto de observación.

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

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

- ✓ Si el estudio está encaminado a determinar normas de trabajo, se debe observar a trabajadores que posean la calificación requerida y ejecuten el trabajo con habilidad e intensidad media.
- ✓ Si se quieren estudiar los métodos de trabajo se seleccionarán aquellos que posean la más alta productividad a consecuencia de los métodos empleados.
- ✓ Si es necesario estudiar las causas que motivan el incumplimiento de las normas se estudiarán trabajadores que no cumplan las mismas.
- ✓ En el caso de determinación de normas se recomienda realizar la observación a aquellos trabajadores que cumplan la norma actualmente vigente, en la cantidad más próxima al cumplimiento medio de la misma; o también seleccionar un trabajador “largo”, uno “medio” y uno “corto”, sobre la base de las estadísticas que se poseen sobre el nivel de cumplimiento de las normas.

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta en la preparación de la observación es garantizar, durante el período de observación, el adecuado abastecimiento de materias primas, materiales y semiproductos, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.

Durante la etapa de preparación también debe seleccionarse el método a utilizar para la observación de cada puesto de trabajo, en dependencia de las características del

trabajo objeto de estudio, del tiempo de que se dispone y de la precisión que se desea obtener en los resultados.

Determinado el método a utilizar, se calcula la cantidad de observaciones que es necesario realizar para obtener el dato con la calidad deseada y se prepara el modelaje a utilizar.

Todo el trabajo preparatorio antes mencionado, debe ser realizado con suficiente antelación al inicio de la observación, lo que permitirá al técnico la observación del proceso de trabajo y la medición de los gastos de tiempo que tienen lugar durante el proceso de trabajo, en el menor tiempo posible y sin interrupciones imprevistas.

Etapa 3. Realización de la observación

La misma comprende tres eslabones fundamentales: realización de las observaciones, procesamiento de la información y análisis y proyección.

La realización de esta etapa puede efectuarse con la ayuda de los materiales normativos existentes. De no existir los materiales normativos deben tenerse presente el volumen de fotografías, cronometrajes, etc., que es necesario ejecutar. Se puede tomar como referencia el Modelo de Observación Continua Individual ver (Anexo 3).

Cuando la investigación va dirigida a establecer normas o normativas es necesario, antes de realizar las observaciones, fijar previamente las condiciones técnico – organizativas más racionales para la realización del proceso laboral.

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

Etapa 4. Procesamiento y análisis de la información

En esta etapa ocupa un lugar relevante la creación de las condiciones que aseguren tanto las condiciones técnico – organizativas sobre las cuales se elaboran las normas, normativas y esquemas organizativos, como la preparación de los trabajadores, la discusión, análisis y aprobación por ello los aspectos que se pretenden aplicar

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

Posteriormente se analizan las causas que originan las pérdidas de tiempo, a fin de proponer las medidas técnico-organizativas que pueden aplicarse para su reducción o eliminación.

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

Etapa 5. Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas

El establecimiento de controles debe estar dirigido tanto a conocer como influyen las nuevas medidas en los índices de la eficiencia laboral – productividad, relación salario medio – productividad, etc. —como el nivel de cumplimiento de las distintas normas, normativas y esquemas organizativos.

Sin un control adecuado se pierden las posibilidades económico – organizativas que brinda este elemento de la OCT, como importante instrumento de la política económica en el plano de la producción y distribución de los bienes materiales.

Revisión de los instrumentos normativos

La etapa tiene una importancia especial y de su correcta realización dependerá en gran medida el éxito de los objetivos de la normación del trabajo.

Como hemos señalado anteriormente, los diferentes instrumentos normativos se establecen para un nivel dado de la técnica, la tecnología, la organización, la calificación de los trabajadores, etc., por lo que al variar cualesquiera de estos aspectos es necesario introducir modificaciones en las normas, normativas y esquemas organizativos con el fin de lograr una correcta correspondencia entre los mismos.

La etapa de revisión puede presentarse en cualquier momento después de implantados los instrumentos normativos y esta además de los aspectos técnicos que comprende, tiene una relevante significación desde el punto de vista socioeconómico y político.

Aunque las formas concretas de la revisión de los instrumentos normativos varía en dependencia de su carácter interramal, ramal o de unidad, así como de acuerdo con el tipo de instrumento (norma, normativa o esquema organizativo), en cualquier caso es válido tener presente que las mismas siempre deben reflejar las posibilidades

productivas del trabajador y ser un catalizador en el aumento de la productividad del trabajo.

A estos efectos resulta conveniente tener presente aquellos montones en los cuales debe efectuarse el análisis para determinar si deben ser revisados los instrumentos normativos o no.

A partir del análisis de la información y con el conocimiento que se haya logrado obtener sobre los problemas organizativos existentes, se definen las medidas técnico-organizativas que deben implantarse a fin de eliminar o reducir al máximo posible las interrupciones y los gastos de tiempo no necesarios, cuantificando lo que es posible lograr con la aplicación de las mismas, a los efectos de poder aprovechar dicho tiempo como tiempo de trabajo necesario al momento de calcular la norma.

Una vez realizado este paso se procede al cálculo de la norma, procedimiento que se explica en detalle en el punto VI.

Etapa 6. Implantación

Esta etapa incluye: la preparación para la implantación y la implantación propiamente dicha.

La preparación para la implantación comprende todo el proceso de análisis y discusión de las normas con los trabajadores, así como la implantación de las medidas técnico-organizativas determinadas en la etapa anterior y que son imprescindibles para lograr los niveles de producción previstos en las normas calculadas.

La implantación corresponde a la fase de introducción o aplicación de las normas en las condiciones técnico-organizativas para las que fueron calculadas.

El contenido de un estudio de normación presenta diferencias en dependencia del material normativo que tratemos de elaborar--- normas, normativas o esquemas organizativos--- así como si estos son de carácter interramal, ramal o de unidad.

A continuación se señalan brevemente los aspectos que debe comprender cada etapa:

- ✓ Cuando se realicen cambios en la técnica, la tecnología, las materias primas, etc.
- ✓ Cuando se realicen cambios en las normas de consumo de materiales, de calidad, de diseño, etc.
- ✓ Cuando se efectúen cambios organizativos (nuevas formas de división y cooperación, métodos, etc.).

- ✓ Cuando se produzcan altos cumplimientos de las normas producto de otros factores, etc.

2.3 Jornada laboral y clasificación de los gastos de tiempos

A continuación se muestra la estructura de jornada laboral y la correspondiente clasificación de los gastos de tiempo, la cual, en nuestro criterio, recoge los requerimientos básicos señalados con anterioridad.

Jornada laboral (JL): Es el tiempo durante el cual, de acuerdo con la legislación vigente, todo trabajador debe permanecer dedicado a la actividad laboral en su centro de trabajo. Para su estudio se divide en:

- Tiempo de trabajo
- Tiempo de interrupciones

Tiempo de trabajo (TT): Es el tiempo en que se encuentra laborando el trabajador. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.
- Tiempo de trabajo no relacionado con la tarea.

Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR): Es aquel tiempo que el trabajador emplea para cubrir la operación (o las operaciones) que le viene dada por el puesto de trabajo que desempeña dentro del proceso productivo. El mismo se subdivide en:

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

Tiempo de trabajo necesario (TTN): Es el tiempo durante el cual el obrero labora específicamente en el trabajo encomendado. Este tiempo se subdivide en:

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

Tiempo preparativo conclusivo (TPC): Es el tiempo que el obrero (brigada de obreros) utiliza para preparar el cumplimiento de un trabajo dado y el relacionado con su terminación.

Este tipo de gasto de tiempo se manifiesta en las siguientes actividades:

- La obtención del orden de trabajo
- La obtención de instrumentos, dispositivos y de la documentación tecnológica

- La familiarizaron con el trabajo.
- La familiarizaron con la documentación tecnológica
- La familiarización con el diseño
- La instrucción del orden con que se va a cumplimentar el trabajo.
- La colocación de dispositivos e instrumentos
- El ajuste del equipó al régimen de trabajo necesario para el cumplimiento de la tarea dada.
- Quitar los dispositivos y herramientas después de cumplir la tarea.
- Entrega de los dispositivos e instrumentos, de la documentación tecnológica, de la orden, etc.

El tiempo preparativo conclusivo ocurre cada vez que se cambia de tarea (ya sea una producción individual o en serie) y tiene la particularidad de que se invierte de una sola vez y su magnitud no depende del volumen de trabajo a realizar, sino de la complejidad y tipo del trabajo que se realiza.

Tiempo operativo (TO): Se llama tiempo operativo al utilizado por un obrero (o brigada) para cambiar o contribuir al cambio de la forma, contenido, situación, etc., de un objeto de trabajo. El tiempo operativo se divide en:

- Tiempo principal
- Tiempo auxiliar

Tiempo Principal (TP): Es el tiempo que se gasta directamente en el cambio cualitativo o cuantitativo, o ambos, del objeto.

Tiempo auxiliar (TA): Es el tiempo que necesita un obrero para realizar las acciones que aseguren el cumplimiento del trabajo principal. En este tiempo se incluyen los siguientes gastos:

- Los gastos de tiempo para alimentar las maquinas y aparatos con materias primas o productos semielaborados, o ambos.
- Los gastos de tiempo para la extracción de lo producido.
- Los gastos de tiempo necesarios para la comprobación de la calidad de la producción.

- Los gastos de tiempo invertidos por los trabajadores en sus desplazamientos dentro del área de trabajo, necesarios para cumplir con las distintas operaciones, etc.

Tiempo de servicio (TS): Es el tiempo que necesita el obrero para la atención y mantenimiento del orden y la limpieza de su puesto de trabajo. El tiempo de servicio del puesto de trabajo se divide en:

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

Tiempo de servicio técnico (TST): Es el tiempo utilizado para mantener el equipo en condiciones técnicas adecuadas para realizar un trabajo concreto. Este tiempo está condicionado por el cumplimiento de la labor de que se trate. A este tiempo se refieren:

- Los gastos de tiempo para reemplazar un instrumento desgastado
- Los gastos de tiempo para regular el equipo, etc.

Tiempo de servicio organizativo (TSO): Es el tiempo empleado en mantener el puesto en orden y disposición para el trabajo durante el turno, y su magnitud no depende del volumen de trabajo a realizar. A esta categoría corresponden los gastos de tiempo siguientes:

- Para recibir y entregar el turno
- Para la distribución y recogida de las herramientas al inicio y final del turno.
- Para ordenar y limpiar el área de trabajo incluidos los equipos.
- Para lubricar el equipo.

Tiempo de trabajo superfluo (TTS): La realización de una operación requiere un conjunto de gastos de trabajo, determinados fundamentalmente por las condiciones técnico – organizativas y la disciplina que sobre el particular observe el trabajador. Este gasto de trabajo, mínimo e irreducible, para una operación dada se produce solo cuando las condiciones técnico – organizativas son las óptimas.

Cuando esto no ocurre, el tiempo de trabajo para realizar una operación se ve incrementado innecesariamente, producto de:

- Deficiencias técnicas
- Deficiencias organizativas
- Deficiencias del trabajador (ejecutante)

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias técnicas (TTST): El tiempo se produce como consecuencia de deficiencias en la tecnología de producción. El mismo ocurre cuando:

- El trabajador rehace una producción defectuosa como consecuencia de deficiencias en el funcionamiento del equipo provocadas por su estado técnico.
- Producto de un mal establecimiento de los parámetros tecnológicos (regímenes de trabajo en el equipo, especificaciones de calidad y otros) el trabajador invierte mas tiempo del necesario en realizar la tarea.

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias en la organización del trabajo (TTSO): Este tiempo se produce como resultado de una mala organización del trabajo. El mismo ocurre cuando:

- El trabajador consume más tiempo del necesario para realizar la tarea debido a:
- Establecimiento de un método de trabajo inadecuado.
- Deficiencias en el flujo de trabajo y en la organización del puesto.

Tiempo de trabajo superfluo por deficiencias del ejecutor (TTSE): Este se produce debido al incumplimiento por parte del trabajador de sus obligaciones laborales. El mismo ocurre cuando:

- Se viola el método de trabajo establecido.
- Se consume más tiempo del necesario en realizar su labor.
- Viola voluntariamente lo establecido en la carta tecnológica y por ello.
- Se demora más tiempo del necesario en realizar la labor.
- El trabajador por descuido o negligencia tiene que rehacer la producción defectuosa.
- A pesar de haber sido instruido correctamente en los métodos y procedimientos de trabajo no asimila dicha instrucción y por tanto.
- Se demora mas tiempo en realizar la labor o crea producción defectuosa.

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

El trabajador es trasladado a otro puesto de trabajo producto de la ausencia de otro trabajador y es necesario cubrir la vacante por tratarse de un puesto determinante en el flujo.

- Por deficiencias en la organización del trabajo el trabajador debe desplazarse hacia actividades propias de un trabajador auxiliar, etc.

Tiempo de interrupciones (TI): Es el tiempo mediante el cual el trabajador no participa en el proceso de trabajo, este tiempo se subdivide en:

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

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

- Tiempo de descanso y necesidades personales.
- Tiempo de interrupciones condicionado por la tecnología o la organización establecida o ambas.

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)

Es el tiempo de carácter necesario que consume el trabajador con el fin de poder mantener su capacidad normal de trabajo. El mismo se subdivide en:

- Tiempo de descanso
- Tiempo de necesidades personales.

Tiempo de descanso (TD): Es el tiempo que el trabajador debe consumir el trabajador para recuperar o prevenir la fatiga producida durante el proceso de trabajo.

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

Tiempo de interrupciones condicionado por la tecnología o la organización establecida o ambas (TIRTO): Es aquel que incluye el tiempo de interrupciones provocadas por las condiciones específicas en que se desarrolla el proceso de producción, entre ellas:

- Interrupciones de los estibadores durante el tiempo 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, etc.

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

- Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico – organizativas del proceso
- Tiempo de interrupciones por violación de la disciplina laboral
- Tiempo de interrupciones casuales
- Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas

Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico – organizativas del proceso

(TITO): Es el tiempo en que el trabajador no labora como consecuencia de deficiencias técnicas u organizativas de la producción o ambas, entre ellas se encuentran:

- Falta de materia prima
- Falta de productos semielaborados
- Rotura de equipos
- Falta de herramientas
- Falta de equipos

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

- Llegadas tarde.
- Tiempo excesivo en el descanso reglamentado.
- Conversación injustificada.
- Parado sin trabajar.

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

- Paros por lluvias.
- Falta de energía eléctrica.
- Falta de agua, etc.

Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC): Es el tiempo que el trabajador no labora como consecuencia de la interrupción del proceso de trabajo por

causas organizativas no relacionadas con la organización de la producción. Entre ellas se encuentran:

- Clases en horas laborables.
- Cobros en horas laborables.
- Actividades políticas en horas laborables.
- Problemas en el transporte, etc.
- Técnicas fundamentales para la medición del tiempo laborar.

Existen diversas técnicas para el estudio de los gastos de tiempo en el proceso laborar, entre las cuales las más empleadas so: la fotografía de la jornada de trabajo, el cronometraje, el foto cronometraje, las observaciones instantáneas por muestreo y la auto fotografía.

En el estudio del tiempo laboral pueden distinguirse cuatro etapas generales, validas para cualquier método que se emplee:

Preparación

Realización

Procesamiento

Análisis y proyección

Preparación: Esta etapa comprende, entre otras cuestiones, el estudio de las condiciones técnico – organizativas del centro de trabajo, la selección del método de estudio, la determinación de la muestra, la selección de los trabajadores que serán objeto de observación, etc, así como la información a los dirigentes y trabajadores de la tarea que se va a ejecutar, sus objetivos y resultados esperados.

Al seleccionar el método de estudio debemos tener presente cual es el objetivo del estudio, las características del proceso laboral, etc.

Así si pretendemos descubrir las reservas de productividad existentes lo más aconsejable es utilizar la fotografía, en cuya caso deben mantenerse sin alteración las condiciones técnico – organizativas.

Cuando se van a elaborar normas es imprescindible fijar adecuadamente las condiciones técnico – organizativas (división y cooperación, métodos, organización y servicio del puesto de trabajo etc.,) de forma que la norma refleje las condiciones más

progresivas posibles de alcanzar y, con esto, sean un poderoso elemento para el aumento de la productividad.

Otro aspecto importante es la determinación del tamaño de la muestra, pues de esto depende en gran medida que el estudio tenga la mejor calidad con el más bajo costo.

Realización: Esta etapa comprende la ejecución de la observación con el método adoptado. Aquí debemos tener presentes, entre otros, los siguientes aspectos.

Ser precisos en las anotaciones del tiempo

Cuidar que el trabajador labore en las condiciones organizativas proyectadas

Evitar que tiempos de interrupciones sean señalados como laborables

Reducir al mínimo las interrupciones al trabajador.

Al finalizar la observación debe realizarse un pequeño intercambio de opiniones con el trabajador y motivarlo a participar efectivamente en el estudio.

En la proyección de una norma o normativa es necesario definir las condiciones técnico – organizativas que regirán al momento de su implantación.

Procesamiento: En esta etapa se procesa el material obtenido en las observaciones.

Aquí deben tenerse presente, entre otras las siguientes cuestiones:

Agrupar correctamente los tiempos

Realizar los cálculos con precisión

Determinar la validez de la muestra y su margen de error.

Análisis y proyección: Estos dos aspectos deben verse como un todo en el cual, producto de la investigación realizada, se proyectan las nuevas normas de trabajo.

En esta etapa debe tenerse en cuenta que las normas proyectadas deben corresponder con las condiciones técnico – organizativas existentes o factibles de crear en el proceso de implantación.

Cuando se elaboran instrumentos normativos de carácter ramal o interramal, debe tenerse presente el uso de computadoras para el procesamiento de la información dado el volumen de esta. Asimismo, debe estudiarse cuidadosamente la muestra de manera que la misma sea representativa.

El objetivo fundamental de este método consiste en lograr la máxima participación de los trabajadores en la detección de las reservas de productividad y proponer medidas tendentes a su utilización.

En la auto fotografía el trabajador llena una hoja preparada al efecto y anota todas las incidencias de la jornada laboral, su duración, así como las medidas que propone para superar las deficiencias existentes.

En los estudios integrales de OCT es recomendable el uso de este método conjuntamente con el de la fotografía.

Calculo de las normas de trabajo.

Al elaborar las normas de trabajo es imprescindible tener en cuenta que en ellas solo deben incluirse los gastos de tiempo necesarios para ejecutar la tarea, así como las interrupciones reglamentadas. Estos tiempos son:

- Tiempo de trabajo necesario.
- Tiempo preparativo conclusivo.
- Tiempo operativo.
- Tiempo principal.
- Tiempo auxiliar.
- Tiempo de servicio
- Tiempo de servicio técnico.
- Tiempo de servicio organizativo.
- Tiempo de interrupciones reglamentadas:
- Tiempo de descanso y necesidades personales.
- Tiempo de descanso.
- Tiempo de necesidades personales.
- tiempo de interrupciones condicionado por la tecnología y la organización del trabajo establecido, o ambas.

Calculo de las normas de producción y tiempo.

Para calcular las normas de producción y tiempo, debemos partir del tiempo operativo por unidad de producción y demás tiempos que se incluyen en la norma, proyectados sobre la base de los estudios realizados.

Las mismas pueden calcularse por las formulas siguientes:

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

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

Donde:

NP = Norma de producción

NT = Norma de tiempo

TO/u = Tiempo operativo por unidad

Calculo de la norma de servicio.

Para la determinación de la norma de servicio (cantidad de equipos, área, etc., que pueden ser atendidos por un trabajador) será necesario determinar las distintas tareas que debe efectuar el trabajador en el puesto de trabajo y el tiempo necesario para su realización

La determinación de la cantidad de equipos a atender puede calcularse por la siguiente formula:

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

Donde:

N = Numero de equipos a atender

Te = Tiempo de funcionamiento del equipo

Th = Tiempo laboral del trabajador.

Capítulo 3 Implementación del procedimiento

3.1. Caracterización General del Bar Cafetería “Las Begonias”

El Bar Cafetería “Las Begonias” perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Sancti Spíritus, se encuentra situado en la Calle Maceo # 116 entre Simón Bolívar y Francisco Petersen a pocos metros del centro del casco histórico de la ciudad, el mismo comenzó a brindar sus servicios en el año 1990 bajo la administración de la Compañía Palmares perteneciente al grupo Cubanacán, brindando servicios de Cafetería con Comida Rápida, Bar y Café Internet , siendo posteriormente sometida a un rediseño del producto, extendiendo los servicios de Cafetería con Comida Rápida y Bar hasta el horario de la noche, definiéndose como su **objeto social**: brindar un servicio de cafetería con comida rápida, caracterizado por su agilidad y calidad, así como la oferta de coctelería, bebidas y helados nacionales e internacionales a clientes cubanos y extranjeros que visiten la entidad.

Para lograr esto El Bar Cafetería “Las Begonias” cuenta con un personal calificado y una estructura organizativa plana, dinámica y práctica (Anexo 4).

La política de calidad de la empresa es considerar al cliente como centro de atención y razón de ser, orientando el esfuerzo a la elevación constante de la calidad basada en el cumplimiento estricto de la disciplina tecnológica y la capacitación consecuente de todos los trabajadores.

Su Misión es:

La Sucursal Palmares Sancti- Spíritus, del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A., brinda diversos servicios turísticos, recreativos, gastronomitos y de entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza con profesionalidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes internacionales y nacionales que nos visitan.

Su Visión es:

Ser el producto gastronómico, recreativo, de naturaleza, cultural y de entretenimiento cubano reconocido por los estándares de calidad y eficiencia, que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas, como centro de referencia en Sancti-Spíritus y su entorno.

- 1.- **Actitud:** Convencimiento de toda la unidad de que servir al cliente es la única forma de ser competitivos.
- 2.- **Organización:** La unidad debe organizar toda su estructura de dirección y su sistema de prestación de servicios, de manera que se ofrezca un Servicio al Cliente de acuerdo con los objetivos realistas trazados.
- 3.- **Responsabilidad:** Todos los miembros deben rendir cuentas cuando algo no se produce en acto acorde con los objetivos de la estrategia orientada al cliente. La solución de todo conflicto debe hacerse en función de la satisfacción de este último.

3.1.1. Características de la fuerza laboral

El Bar Cafetería “ Las Begonias “ presenta una plantilla compuesta por 16 trabajadores, los cuales cumplen con todos los requisitos necesarios para el cargo que ocupan, los mismos trabajan de 7:30 00 am a 2:00 am en dos turnos de trabajo y la misma se distribuye de la forma siguiente ver tabla 3.1:

La estructura existente para el desempeño de las funciones de las “Begonias” cuenta con un total de 13 trabajadores, de ellos 3 mujeres, representando esto un 23,08% del total.

Tabla 3.1. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional. Fuente. Informe de Recursos Humanos, 2008.

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores	%	De ellos mujeres
Dirigentes	1	7.69	-
Servicios	9	69.23	1
Técnicos	1	7.69	2
Obreros	2	15.39	-
TOTAL	13	100	3

En la tabla anterior, se observa que la categoría ocupacional de Servicio es la predominante con un 69.23%, el índice de jerarquización es de un 7.69%, lo que se justifica por la misión y el objeto social que identifica al Sector.

3.2. Aplicación del Procedimiento para la Normación del Trabajo

PALMARES, como parte esencial del perfeccionamiento y desarrollo de los procesos de servicios que se brindan a nivel nacional, presenta el compromiso de los directivos,

funcionarios y de sus trabajadores de garantizar la aplicación de los Estudios del Trabajo, para lograr revertir el deterioro de la correlación salario medio/productividad, maximizar el desempeño, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y trabajadores.

La aplicación de Estudios de Organización del Trabajo permitirá desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o 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. Se concederá prioridad a los Estudios del Trabajo como actividad esencial del GRUPO debido a la necesidad que presenta nuestra entidad del desarrollo y aplicación de Normas Ramales y Normas de Empresas, basadas en el cumplimiento de la legislación vigente, para garantizar elevar la disciplina laboral, la disminución de las ausencias, la disminución de certificados médicos, enfermedades profesionales y lograr que los trabajadores laboren en un medio armónico y racional, aumentando así los niveles de satisfacción, productividad y de calidad en el trabajo, con vistas a poder implantar y certificar en un futuro el Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos en las entidades del Grupo PALMARES.

La implementación de la certificación del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos se llevará a cabo cuando no existan trabajadores en exceso, improductivos, o cuando estén reubicados en labores útiles y necesarias dentro o fuera de la propia entidad, o elevando la calificación, según la legislación vigente.

3.2.1. Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo

Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo

Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo

Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo
Etapas a seguir en un estudio de Normación del Trabajo
Preparación de las condiciones.
En esta etapa se programaron las actividades a realizar en la investigación y nombraron los responsables de las mismas ver (Anexo 5).

Además se determinó como objeto de estudio el Bar Cafetería y la cocina. Los trabajadores se eligieron en dependencia del objetivo de estudio:

- Dependiente 1 (Bar Cafetería)
- Dependiente 2 (Bar Cafetería)
- Cocinero (Cocina)
- Ayudante de cocina. (Cocina)

Etapas 2. Preparación de la observación

Para el comienzo de la observación se estudio las condiciones de trabajo del lugar y de los puestos de trabajo donde se va a realizar dicha observación, la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, etc.

Se eligieron los trabajadores que realizan la actividad u operación que será objeto de observación, y se les explico y dio a conocer claramente el carácter de ésta, precisándole los errores e inconvenientes que puede acarrear la alteración del régimen normal de trabajo durante la observación donde se logró la disposición de los trabajadores.

Se garantizó durante el período de observación, el adecuado abastecimiento de materias primas, materiales y semiproductos, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.

El método que se utilizó para la observación de cada puesto de trabajo, en dependencia de las características del trabajo objeto de estudio, del tiempo de que se dispone y de la precisión que se desea obtener en los resultados fue el de Fotografía detallada individual.

La Fotografía individual consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas, para conocer las interrupciones y utilización del trabajador y/o los equipos.

Las observaciones pueden realizarse con un reloj y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones.

Determinado el método a utilizar, se calcula la cantidad de observaciones que es necesario realizar para obtener el dato con la calidad deseada y se prepara el modelaje a utilizar.

Trabajador X Dia X

Tabla 3.1. Modelo de observación. Fuente: elaboración propia.

Tareas a rea realizar	TIEMPO	Minutos empleados
Total Promedio	-----	-----

La Tabla 3.1. Modelo de observación es el modelaje que se utilizó para la realización de l

Todo trabajo se realizó con suficiente antelación al inicio de la observación, lo que permitió la observación del proceso de trabajo y la medición de los gastos de tiempo que tienen lugar durante el proceso de trabajo, en el menor tiempo posible y sin interrupciones imprevistas.

Etapas 3. Realización de la observación.

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

La realización de esta etapa puede efectuarse con la ayuda de los materiales normativos existentes. De no existir los materiales normativos deben tenerse presente el volumen de fotografías, cronometrajes, etc., que es necesario ejecutar.

Cuando la investigación va dirigida a establecer normas o normativas es necesario, antes de realizar las observaciones, fijar previamente las condiciones técnico – organizativas más racionales para la realización del proceso laboral.

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

Donde:

- N = Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido (x) con una exactitud de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%.
- x = Valor medio del elemento medido, determinado por 3 observaciones iniciales Tiempo de trabajo(TT).
- R = Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo, es decir TT máx. – TT min.

Tabla 3.2. Modelo de observación del Dependiente 1. Fuente: elaboración propia.

Dpte1	Dia1	Dia2	Dia3
TIRTO	201	246	249
TT	276	234	232
TDNP	18	15	15

La Tabla 3.2. Modelo de observación del Dependiente 1, fue la observación inicial realizada al Dependiente 1 por 3 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados.

$$\sum X = 276 + 234 + 232 = 742$$

$$= \frac{\sum X}{n} = \frac{742}{3}$$

$$X \cong 247$$

$$R = 276 - 232 = 44$$

Anteriormente se presentó el cálculo de la Tabla 3.2 y sustituyendo estos valores en la expresión anterior, tendremos:

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

$$N = 560 \frac{(44)^2}{(247)^2} = \frac{560 \times 1936}{61009} = \frac{1084160}{61009} = 17,4$$

$$N \cong 17$$

Tabla 3.3. Modelo de observación del Dependiente 2. Fuente: elaboración propia

Dpte2	Dia1	Dia2	Dia3
TIRTO	281	294	301
TT	197	186	176
TDNP	17	16	17

La Tabla 3.3. Modelo de observación del Dependiente 2, fue la observación inicial realizada al Dependiente 2 por 3 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados.

$$\sum X = 197 + 186 + 176 = 559$$

$$= \frac{\sum X}{n} = \frac{559}{3}$$

$$X \cong 186$$

$$R = 197 - 176 = 21$$

Anteriormente se presentó el cálculo de la Tabla 3.3 y sustituyendo estos valores en la expresión anterior, tendremos:

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

$$N = 560 \frac{(21)^2}{(186)^2} = \frac{560 \times 441}{34596} = \frac{246960}{34596} = 7.1$$

$$N \cong 7$$

Tabla 3.4. Modelo de observación del Cocinero. Fuente: elaboración propia.

Cocinero	Dia1	Dia2	Dia3
TIRTO	224	188	206
TT	254	291	272
TDNP	17	16	17

La Tabla 3.4. Modelo de observación del Cocinero, fue la observación inicial realizada al cocinero por 3 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados.

$$\sum X = 254 + 291 + 272 = 559$$

$$= \frac{\sum X}{n} = \frac{559}{3}$$

$$X \cong 186$$

$$R = 197 - 176 = 21$$

Anteriormente se presentó el cálculo de la Tabla 3.4 y sustituyendo estos valores en la expresión anterior, tendremos:

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2} = 560 \frac{(21)^2}{(86)^2} = \frac{560 \times 441}{34596} = \frac{246960}{34596} = 7.1$$

$$N \cong 7$$

Tabla 3.5. Modelo de observación del Ayudante de cocina. Fuente: elaboración propia.

Ayudante de cocina	Dia1	Dia2	Dia3
TIRTO	324	293	306
TT	155	185	172
TDNP	16	17	17

La Tabla 3.5. Modelo de observación del Ayudante de cocina, fue la observación inicial realizada al Ayudante de cocina por 3 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados.

$$\sum X = 155 + 185 + 172 = 512$$

$$= \frac{\sum X}{n} = \frac{512}{3}$$

$$X \cong 170$$

$$R = 185 - 155 = 30$$

Anteriormente se presentó el cálculo de la Tabla 3.5 y sustituyendo estos valores en la expresión anterior, tendremos:

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2} = 560 \frac{(30)^2}{(170)^2} = \frac{560 \times 900}{28900} = \frac{50400}{28900} = 17.3$$

$$N \cong 17$$

Etapa 4. Procesamiento y análisis de la información

El establecimiento de controles debe estar dirigido tanto a conocer como influyen las nuevas medidas en los índices de la eficiencia laboral – productividad, relación salario medio – productividad, etc. —como el nivel de cumplimiento de las distintas normas, normativas y esquemas organizativos.

Sin un control adecuado se pierden las posibilidades económico – organizativas que brinda este elemento de la OCT, como importante instrumento de la política económica en el plano de la producción y distribución de los bienes materiales.

Tabla 3.6. Modelo de observación del Dependiente 1. Fuente: elaboración propia

Dpte1	TPC	TIRTO	TO	TDNP
Dia1	60	201	276	18
2	60	246	234	15
3	59	249	232	15
4	60	209	269	17
5	60	202	275	18
6	60	208	270	17
7	60	208	271	16
8	60	209	268	18
9	60	208	270	17
10	60	207	272	16
11	60	205	272	18
12	60	203	273	19
13	60	230	247	18
14	60	207	269	19
15	60	241	237	17
16	60	210	268	17
17	60	205	272	18
Total Promedio	60	215	263	17

La Tabla 3.6. Modelo de observación del Dependiente 1, fue la observación realizada al Dependiente 1 por los 17 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados y el cálculo de las Normas de Trabajo.

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

$$Np = \frac{555 - (60 + 0 + 17 + 215)}{23} = \frac{263}{23} = 11$$

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

$$Nt = \frac{555}{11} = 50$$

Tabla 3.7. Modelo de observación del Dependiente 2. Fuente: elaboración propia

Dpte 2	TPC	TIRTO	TO	TDNP
Dia1	60	281	197	17
2	60	294	186	16
3	60	301	176	17
4	60	305	172	18
5	60	286	193	17
6	60	288	191	16
7	60	292	186	17
8	60	350	189	16
9	60	353	186	16
10	60	355	184	16
Total Promedio	60	311	186	17

La Tabla 3.7. Modelo de observación del Dependiente 2, fue la observación realizada al Dependiente 2 por los 10 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados y el cálculo de las Normas de Trabajo.

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

$$Np = \frac{555 - (60 + 0 + 17 + 311)}{23} = \frac{163}{23} = 7$$

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

$$Nt = \frac{555}{7} = 79$$

Tabla 3.8. Modelo de observación del Cocinero. Fuente: elaboración propia

Cocinero	TPC	TIRTO	TO	TDNP
Dia1	60	224	254	17
2	60	188	291	16
3	60	206	272	17
4	60	216	262	17
5	60	209	270	16
6	60	208	269	18
7	60	207	271	17
8	60	205	274	16
9	60	209	268	18
10	60	213	265	17
Total Promedio	60	209	270	17

La Tabla 3.8. Modelo de observación del cocinero, fue la observación realizada al cocinero por los 10 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados y el cálculo de las Normas de Trabajo.

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

$$Np = \frac{555 - (60 + 0 + 10 + 209)}{20} = \frac{276}{20} = 14$$

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

$$Nt = \frac{555}{14} = 40$$

Tabla 3.9. Modelo de observación del Ayudante de cocina. Fuente: elaboración propia

Auxiliar de Cocina	TPC	TIRTO	TO	TDNP
Dia1	60	324	155	16
2	60	293	185	16
3	60	306	172	17
4	60	308	169	18
5	60	307	171	17
6	60	304	173	18
7	60	307	170	18
8	60	304	174	17
9	60	309	170	16
10	60	303	174	18
11	60	308	172	15
12	60	307	173	15
13	60	308	169	18
14	60	308	172	15
15	60	308	171	16
16	60	308	170	17
17	60	307	169	19
Total Promedio	60	307	171	17

La Tabla 3.9. Modelo de observación del Ayudante de cocina, fue la observación realizada al Ayudante de cocina por los 17 días, donde se vió los diferentes tiempos tratados y el cálculo de las Normas de Trabajo.

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

$$Np = \frac{555 - (60 + 0 + 17 + 307)}{20} = \frac{171}{20} = 9$$

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

$$Nt = \frac{555}{9} = 62$$

Ubicación de las tareas del Dependiente 1 en los modelos, (Día 1, Día 2, y Día 3).

Dependiente 1

Día 1

Realiza la tarea diaria	TPC	30
Atiende la mesa 8	TO	16
Atiende la mesa 6	TO	11
Retira el servicio y limpia mesa 8	TO	5
Lleva la cuenta y cobra la mesa 8	TO	2
Retira el servicio de la mesa 6	TO	5
Lleva la cuenta y cobra la mesa 6	TO	6
Atiende la mesa 4	TO	27
Espera por clientes	TIRTO	18
Atiende la mesa 3	TO	16
Limpia y retira el servicio de la mesa 4	TO	5
Lleva la cuenta y cobra la mesa 4	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	16
Va al baño	TDNP	10
Espera por clientes	TIRTO	25
Atiende la mesa 9	TO	18
Espera por clientes	TIRTO	13
Retira el servicio y limpia le mesa 9	TO	2
Lleva la cuenta y cobra la mesa 9	TO	5
Espera por clientes	TIRTO	27
Atiende la mesa 1	TO	10
Atiende la mesa 3	TO	16
Espera por clientes	TIRTO	14
Retira y limpie la mesa 3	TO	3
Lleva la cuenta y cobra la mesa 3	TO	5
Retira el servicio, limpia y cobra la mesa 1	TO	2
Almuerzo		
Va al baño	TDNP	8

Espera por clientes	TIRTO	7
Atiende la mesa 6	TO	17
Espera por clientes	TIRTO	19
Retira el servicio y limpia la mesa 6	TO	5
Lleva la cuenta y cobra la mesa 6	TO	4
Espera por clientes	TIRTO	15
Atiende la mesa 4	TO	17
Atiende la mesa 2	TO	10
Retira el servicio y limpia la mesa 4	TO	5
Lleva cuenta y cobra la mesa 4	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	4
Retira el servicio y cobra la mesa 2	TO	5
Lleva cuenta y cobra mesa 2	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	15
Atiende la mesa 5	TO	16
Atiende la mesa 8	TO	7
Atiende la mesa 2	TO	2
Atiende la mesa 3	TO	5
Retira el servicio y limpia mesa 5	TO	3
Lleva la cuenta y cobra mesa 5	TO	2
Retira el servicio y limpia mesa 2	TO	2
Lleva cuenta y cobra mesa 2	TO	3
Retira el servicio, limpia y cobra mesa 8	TO	5
Retira el servicio, limpia y cobra mesa 2	TO	5
Espera por clientes	TIRO	28
Limpia las mesas, retira los insumos y entrega el turno de trabajo	TPC	30

Día 2

Tarea diaria	TPC	30
Espera por clientes	TIRTO	20
Va al Baño	TDNP	8

Espera por clientes	TIRTO	6
Atiende le mesa 7	TO	9
Atiende la mesa 2	TO	8
Retira el servicio y limpia la mesa 7	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 7	TO	3
Atiende la mesa 3	TO	10
Retira el servicio y limpia la mesa 2	TO	2
Lleva la cuenta y cobra la mesa 2	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	19
Retire el servicio y cobra la mesa 3	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 3	TO	4
Atiende la mesa 4	TO	12
Espera por clientes	TIRTO	15
Retira el servicio y limpia mesa 4	TO	3
Lleva la cuenta y cobra la mesa 4	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	55
Atiende la mesa 5	TO	3
Retire el servicio, lleva la cuenta y cobra mesa 5	TO	9
Espera por clientes	TIRTO	10
Atiende la mesa 10	TO	8
Atiende la mesa 8	TO	13
Retira el servicio y limpia mesa 10	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 10	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	5
Retira el servicio y limpia mesa 8	TO	3
Lleva la cuenta y cobra la mesa 8	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	21
Almuerzo		
Espera por clientes	TIRTO	19
Atiende la mesa 1	TO	9
Atiende la mesa 6	TO	26

Espera por clientes	TIRTO	4
Retira el servicio y limpia mesa 1	TO	4
Espera por clientes	TIRTO	7
Retira el servicio y limpia mesa 6	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 1	TO	3
Lleva la cuenta y cobra la mesa 6	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	75
Atiende la mesa 4	TO	13
Atiende la mesa 8	TO	14
Atiende la mesa 9	TO	5
Retira el servicio y limpia mesa 8	TO	2
Retira el servicio y limpia mesa 4	TO	2
Lleva la cuenta y cobra la mesa 4	TO	2
Espera por clientes	TIRTO	10
Lleva la cuenta y cobra la mesa 8	TO	3
Retira el servicio y limpia mesa 9	TO	2
Lleva la cuenta y cobra la mesa 9	TO	2
Espera por clientes	TIRTO	2
Va al baño	TDNP	6
Espera por clientes	TIRTO	10
Limpia las mesas, retira los insumos y entrega el turno de trabajo	TPC	30

Día 3

Tarea diaria	TPC	30
Espera por clientes	TIRTO	70
Atiende la mesa 1	TO	22
Espera por clientes	TIRTO	8
Retira el servicio y limpia mesa 1	TO	7
Lleva la cuenta y cobra la mesa 1	TO	5
Espera por clientes	TIRTO	28
Va al baño	TDNP	8

Espera por clientes	TIRTO	12
Atiende la mesa 4	TO	16
Espera por clientes	TO	9
Retira el servicio y limpia mesa 4	TO	5
Lleva la cuenta y cobra la mesa 4	TO	4
Espera por clientes	TIRTO	19
Atiende la mesa 3	TO	18
Retira el servicio y limpia mesa 3	TO	8
Lleva la cuenta y cobra la mesa 3	TO	13
Espera por clientes	TIRTO	18
Almuerzo		
Espera por clientes	TIRTO	45
Va al baño	TDNP	7
Espera por clientes	TIRTO	34
Atiende la mesa 10	TO	23
Espera por clientes	TIRTO	7
Atiende la mesa 9	TO	12
Retira el servicio y limpia mesa 10	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 10	TO	3
Retira el servicio y limpia mesa 9	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 9	TO	5
Espera por clientes	TIRTO	40
Atiende la mesa 6	TO	12
Atiende la mesa 5	TO	14
Retira el servicio y limpia mesa 6	TO	3
Lleva la cuenta y cobra la mesa 6	TO	3
Espera por clientes	TIRTO	5
Retira el servicio y limpia mesa 5	TO	4
Lleva la cuenta y cobra la mesa 5	TO	1
Limpia las mesas, retira los insumos y entrega el turno de trabajo	TPC	29

Calcular las mesas por Dependiente. Formula

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

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

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

Posteriormente se analizaron las causas que originan las pérdidas de tiempo, a fin de proponer las medidas técnico-organizativas que pueden aplicarse para su reducción o eliminación.

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

TPC

TIRTO

TO

TDNP

Etapa 5. Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar y cálculo de las normas.

A partir del análisis de la información y con el conocimiento que se haya logrado obtener sobre los problemas organizativos existentes, se definen las medidas técnico-organizativas que deben implantarse a fin de eliminar o reducir al máximo posible las interrupciones y los gastos de tiempo no necesarios, cuantificando lo que es posible lograr con la aplicación de las mismas, a los efectos de poder aprovechar dicho tiempo como tiempo de trabajo necesario al momento de calcular la norma.

Una vez realizado este paso se procede al cálculo de la norma se prosigue a determinación de las medidas técnico-organizativas:

Proyecto de medidas de control.

- Trimestralmente, se entregará por cada Empresa y UEB el Modelo de Control de la Estrategia sobre los Estudios de Organización del Trabajo, siendo el Director General de las mismas el máximo responsable de la tarea.
- Trimestralmente, se realizarán despachos en conjunto con el sindicato, los Grupos Empresariales, Empresas Independientes y Unidades Presupuestadas, para conocer la marcha de la aplicación de los Estudios de Organización del Trabajo a nivel nacional en las instalaciones seleccionadas, entregándose a su vez el Modelo de Control de Información de los indicadores de medidas para conocer los resultados de los estudios realizados.
- Trimestralmente, se habilitará cursos sobre Estudios del Trabajo, para capacitar a especialistas que atenderán y aplicarán los estudios en sus entidades con la ayuda de entrenadores pertenecientes al Grupo Nacional de Entrenadores de Estudios del Trabajo de FORMATUR.
- Coordinar con las EHT y Turempleo el apoyo con especialistas capacitados por territorios para asesorar los Estudios de Organización del Trabajo que se realizan en las empresas.
- Trimestralmente, se realizarán análisis en los Consejos de Dirección de las Empresas de los resultados obtenidos sobre los estudios de organización del trabajo en las instalaciones seleccionadas por la Empresa.
- Semestralmente se realizarán análisis en los Consejos de Dirección del Grupo con el objetivo de verificar el cumplimiento de la estrategia, planes de acción, programas y/o procedimientos establecidos por el MINTUR y legislaciones vigentes por el MTSS.

Etapas 6. Implantación

En esta etapa ocupa un lugar relevante la creación de las condiciones que aseguren tanto las condiciones técnico – organizativas sobre las cuales se elaboran las normas, normativas y esquemas organizativos, como la preparación de los trabajadores, la discusión, análisis y aprobación por ello los aspectos que se pretenden aplicar.

Esta etapa incluye: la preparación para la implantación y la implantación propiamente dicha.

La preparación para la implantación comprende todo el proceso de análisis y discusión de las normas con los trabajadores, así como la implantación de las medidas técnico-

organizativas determinadas en la etapa anterior y que son imprescindibles para lograr los niveles de producción previstos en las normas calculadas.

La implantación corresponde a la fase de introducción o aplicación de las normas en las condiciones técnico-organizativas para las que fueron calculadas.

Esta etapa tiene una importancia especial y de su correcta realización dependerá en gran medida el éxito de los objetivos de la normación del trabajo.

Como hemos señalado anteriormente, los diferentes instrumentos normativos se establecen para un nivel dado de la técnica, la tecnología, la organización, la calificación de los trabajadores, etc., por lo que al variar cualesquiera de estos aspectos es necesario introducir modificaciones en las normas, normativas y esquemas organizativos con el fin de lograr una correcta correspondencia entre los mismos.

La etapa de revisión puede presentarse en cualquier momento después de implantados los instrumentos normativos y esta además de los aspectos técnicos que comprende, tiene una relevante significación desde el punto de vista socioeconómico y político.

Aunque las formas concretas de la revisión de los instrumentos normativos varía en dependencia de su carácter interramal, ramal o de unidad, así como de acuerdo con el tipo de instrumento (norma, normativa o esquema organizativo), en cualquier caso es válido tener presente que las mismas siempre deben reflejar las posibilidades productivas del trabajador y ser un catalizador en el aumento de la productividad del trabajo.

A estos efectos resulta conveniente tener presente aquellos montones en los cuales debe efectuarse el análisis para determinar si deben ser revisados los instrumentos normativos o no.

Estos son:

- Cuando se realicen cambios en la técnica, la tecnología, las materias primas, etc.
- Cuando se realicen cambios en las normas de consumo de materiales, de calidad, de diseño, etc.
- Cuando se efectúen cambios organizativos (nuevas formas de división y cooperación, métodos, etc.).
- Cuando se produzcan altos cumplimientos de las normas producto de otros factores etc.

Conclusiones

- Se realizó una amplia revisión bibliográfica obteniendo todo el sustento teórico para contribuir a los estudios de organización del trabajo y las Normas de trabajo.
- En el tema de Organización del Trabajo se ha avanzado menos en los últimos tiempos. En la Organización quedó también reflejado el período en el que se consideró innecesarias las investigaciones y tareas asociadas con el estudio y la Organización del Trabajo. Por ello las deficiencias en tal sentido.
- Se propuso un procedimiento para desarrollar el estudio estudios de organización del trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES.
- Con el estudio se obtuvo la norma de tiempo del dependiente, el cocinero y ayudante de cocina, a través de la implementación del procedimiento propuesto para los estudios de organización del trabajo y las normas de trabajo en el Bar Cafetería Las Begonias Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES.

Recomendaciones

- Realizar el estudio a las demás unidades del Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES
- Presentar la investigación en diferentes eventos como las BTJ, la ANIR, el FORUM y otros
- Implementar las acciones necesarias para que se desarrolle el trabajo por las normas establecidas.

Bibliográfica

1. Arias, F. (1991) Administración de Recursos Humanos, F. Arias Ed. Trillas, México, 256 pp.
2. Avilez, José A. (2004) "Las agencias de viajes". www.monografias.com.
3. Barranco F. (1996) Planificación Estratégica de Recursos Humanos, De Pirámide SA, MADRID.
4. Batista Jiménez, M. (1996) Comportamiento organizacional de la Gestión de los Recursos Humanos / M. Batista Jiménez, A. Ros Antón, V. Ferriol/. – Ciudad de la Habana.
5. Batista Jiménez, M. (1998) "La empresa y el nuevo enfoque en la dirección de los Recursos Humanos"; Diplomado de Recursos Humanos /Marcela Batista Jiménez, Angélica Ros Antón, Vivian Ferriol/ P.1-8.
6. Beer, M. (1989) Gestión de Recursos Humanos, Madrid.
7. Berstein, Patricio. (2006) "La oportunidad detrás de la crisis". Mayo 30.
8. Besseyre, H. Y CH. Henn. (1990) Gestión estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid.
9. Bustillo, C. (1994) La Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas. Revista Capital Humano. Integración y Desarrollo de los recursos Humanos. España, No 73.
10. Cantera, F. (1995) Del control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos, En: La nueva Gestión de recursos Humanos. Editora Gestión 2000, Barcelona, España.
11. Cantera, J. (1994) Estrategia de recursos Humanos. En su: Capital Humano. p. 40.
12. Casañas, Lugo, Noel. (2001) Modelo para la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de la Industria Azucarera Cubana, UCLV.
13. Casas, J. (1992) Como Reclutar y Seleccionar al Personal. Ed. Vecchi SA,, Barcelona España,
14. Castellanos Castillo, J.R(1996) : "Proyección estratégica de la capacitación de la Junta de Administración de las UBPC's". Ponencia presentada al II Simposio de Cooperativismo, UCLV, Santa Clara.

15. Castellanos Castillo, J.R (1995) "Estudio del redimensionamiento de las Organizaciones de Producción Cañeras en Villa Clara." (Informe final de investigación.). CDICT / UCLV, Santa Clara.
16. Castellanos, Castillo, J. Ramón. (1998) Rediseño Organizativo de las Organizaciones de Producción Cañera con enfoque Participativo, Aplicación al Modelo UBPC. UCLV.
17. Chiavenato, I. (1995): Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato- Ediciones Mc Graw Hill: México.
18. Chiavenato, I. (1997) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill, SA, Bogotá, Colombia.
19. CIDEC: (1994) Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos, San Sebastián, España.
20. Colectivo de autores. (1722) Manual de ingeniería y organización industrial / Colectivo de autores. – 5t. -- p.
21. Cuba. (1996) Ministerio de Educación Superior. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior / MES, Cuba. – La Habana.
22. Cuba. (1996) Ministerio de la Industria Básica. Desarrollo de los Recursos Humanos / MINBAS, Cuba. --/SL: SN, SA/. —t4, p.48.
23. Cuesta Santos, A. (1999): "Logística en su interfaz con la gestión de Recursos Humanos"; En Revista Ingeniería industrial., A. Cuesta Santos, Vol. XIX (1), P. 14-19.
24. Cuesta Santos, Armando. (1997) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos. -- / SL: SN. /,.
25. Cúvelo Hernández, Mario. (1999): "La evaluación del desempeño del personal docente y su papel en la gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos." Mario Cúvelo Hernández, Luisa Baute Álvarez. Boletín de Gestión de Recursos Humanos. No 1, Septiembre.
26. Díaz, A. et al (2000). Normación del Trabajo. Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial. Ed. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. La Habana.

27. Dihigo Benítez, M. Isabel. (1999) " Diagnostico del sistema de evaluación del desempeño de los técnicos del instituto Carlos J. Finlay"; En Revista Ingeniería Industrial. M. Isabel, Dihigo Benítez, Ricardo Montero Martínez, Vol. XX (2), p.16-21.
28. Documento de política para el cambio y el desarrollo en la Educación Superior. Resumen ejecutivo.(1996) Revista Educación Superior con miras al siglo XXI de la UNESCO (Venezuela), 7 –12.
29. Drucker, Peter F. La Gerencia de Empresas. Argentina, Editorial Sudamericana, P234- 262. 19?
30. Etori Gelpi. La Educación en el horizonte del año 2000. Revista Correo de la UNESCO 36(8): 30-33; agosto 1983.
31. Etori Gelpi. La Educación permanente en el mundo actual. Revista Correo de la UNESCO 36(8): 1-22; agosto 1983.
32. Ferriol Molina Vivian. El sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. IEIT-MTSS.P.1-26.
33. Ferriol Molina Vivian. Remuneración y Compensación. La Habana. IEIT-MTSS.P.1-5.
34. Fleites Triana, Sonia.: " Gestión de Recursos Humanos, elemento clave en el rendimiento Empresarial": En Revista Ingeniería Industrial. Sonia, Fleites Triana, Yolanda, Arrón Mandilago. Vol. XX (2), 1999.
35. Fleites Triana, Sonia.: " Gestión de Recursos Humanos, en Cuba. Actualidad y perspectivas": En Revista Ingeniería Industrial. Sonia Fleites Triana, Yolanda, Arrón Mandilago. Vol. XX (3), 1998.
36. Friedman, J. Humanización aumenta productividad / J. Friedman - Boletín CIER. – Uruguay: (281),1986. -- p. 24.
37. García p. La fluctuación del personal en la empresa. De Ciencias sociales, La Habana, Cuba. 1985.
38. Gárciga Marrero, R. La Formulación Estratégica de las organizaciones (Material docente), CETDIR7ISPJAE. Ciudad de la Habana, 1987.
39. Guilherme Any Plonski. Cooperación Empresa- Universidad en Iberoamérica. Avances recientes. -- Sao Paulo. -- CYTED, 1995. -- p. 17-46.
40. Gutiérrez Morales, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de

- nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.
41. Harper & Linch: Manual de Recursos Humanos, Ed. La gaceta de los negocios, Madrid, 1992.
 42. Hax, Arnold: Estrategia Empresarial, Ed. El ateneo, Buenos Aires, 1992.
 43. Hayes, Bobe. Como medir la satisfacción del cliente. Oxford 1999.
 44. Hernández Bravo, Juan. "Marketing de Servicios". www.monografias.com. 1997.
 45. Huete, L.M. (1997), "Servicios & Beneficios", Deusto, Madrid
 46. Illesca, J. El plan y los medios de desarrollo y formación. Planificación de Carreras : 22 – 28; 1994.
 47. Innovación, competitividad y desarrollo sostenible. Memorias del VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica. La Habana: Octubre 1997. – p. 1065 – 1069.
 48. La educación y el Desarrollo Humano. Revista Acción mundial en pro de la Educación de la UNESCO,: 1-7; 1993.
 49. La respuesta de la educación superior: un nuevo concepto. Revista Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior de la UNESCO ,: 29 – 46; 1995
 50. Lage Pérez, Carlos M. Diseño de un Sistema de Recursos Humanos para la OBE, Sancti Spíritus, 1997.
 51. Lefcovich, Mauricio. Kaizen. La mejora continua. WWW.monografias.com. 2003.
 52. López Quero, M. La dirección empresarial: Renovación y cambio. Revista Alta Dirección XXX (180): p.13 – 28, 1996.
 53. Martínez Rodríguez, Raúl.: " La dimensión humana en Empresas competitivas"; En Revista Ingeniería industrial; Raúl Martínez Rodríguez, Vol. XIX (2), 1999, P. 9-15.
 54. Martínez, Martínez, Carlos C. Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Modernas. Cuba. UCLV. 1995.
 55. Mas, J Francisco Josefa Parreño y Enor Ruiz. Efectos Cuota de Mercado e Industrias sobre los resultados empresariales. Primera edición, septiembre 1999. (Acrobat Reader ec 99-08. pdf).

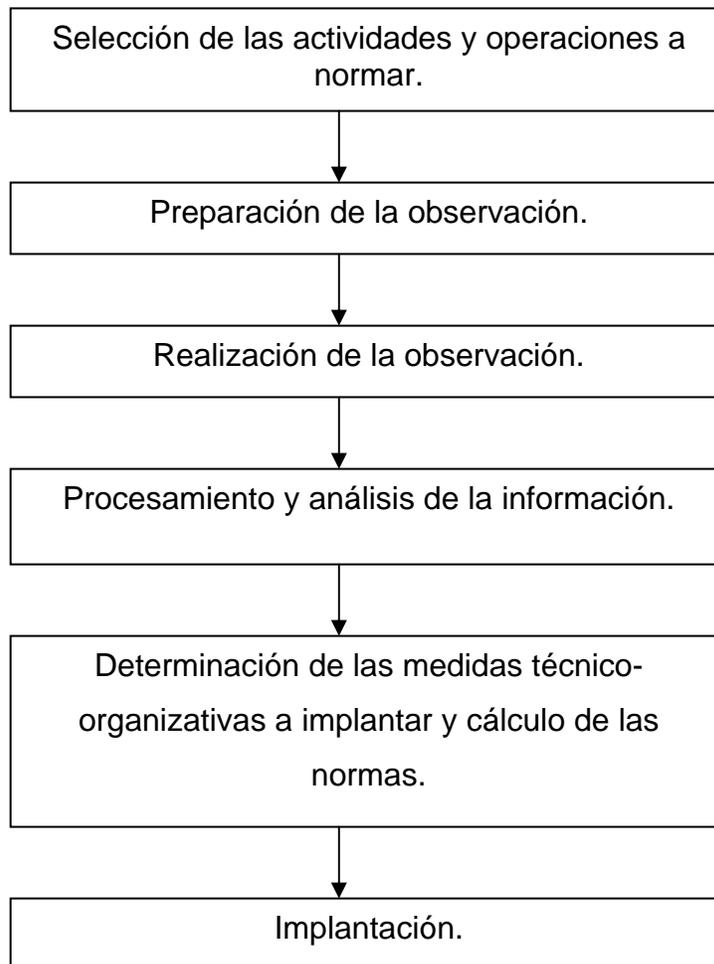
56. Méndez González, L, "Diagnostico de la Gestión de Recursos Humanos, Punto de partida para la implantación de las ISO 9000.", Lídice Méndez González, Lázaro M, Borroto Pérez, Alejandro Cascaret Crombel, En revista Ingeniería Industrial, Vol. XIX (4), p.40-43, 1998.
57. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa / M. Menguzzato, J.J. Renau. -- / SL, SN /, 1991. – p. 211 – 228.
58. MES, Modelo para la Gestión Económico Financiera en las IES. Ciudad Habana, 2001.
59. Mintzberg, H.: "Diseño de organizaciones eficientes". Edición Gráfica Yanina, 1989, Argentina.
60. Mintzberg, H: "Diseño de organizaciones eficientes", Barcelona, 1994.
61. Nalda, J. C. De la Administración de Personal a la Gestión de Capital Humano. Folleto Gerenciales. (Ciudad de La Habana) I (XIV): 16 – 32; 1997.
62. Nodal González, Vladimir. Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en organizaciones. Maestría en dirección. 2006.
63. Odiorne, G. El lado Humano de la Dirección, De Días de Santos, SA, Madrid, 1990.
64. Palenzuela, Páez, I.: " Experiencia para el diseño de un modelo de GRH", En Revista Ingeniería Industrial. Iris Palenzuela Páez, Rogelio Caballero Jiménez y Sonia Fleites Triana. Vol XX (1), 1999.
65. Pallan, C. El programa nacional de superación académica. Revista de la Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Julio - Septiembre. 1994.
66. Puchol, L.: Dirección de Recursos Humanos, Ed. ESIC, Madrid, 1995.
67. Quintero, E. (1998) Planeamiento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humano. Elizabeth Quintero, Elizabeth Benítez, Carmen Pérez. Venezuela.
68. Resolución 187/2006. Reglamento sobre la jornada y horario de trabajo. Material en formato pdf.
69. Resolución 26/2006. Reglamento general sobre organización del trabajo. Material en formato pdf.
70. Ros, A. Proceso de dotación de los Recursos Humanos / A. Ros, M. Batista, V. Ferriol. -- Ciudad de la Habana: / SN /, 1996.

-
71. Sampier Hernández, R.(2006). Metodología de la Investigación. Editorial Ciencias Médicas.
 72. Sayas Agüero, P. ¿Cómo seleccionar el personal de la empresa? / P. Sayas Agüero. – La Habana: Academia, 1996.
 73. Stoner de James, A. FET Al.: Administración, 5ta edición, 1995.
 74. Tabloide (2007). Documento para la preparación d dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pagos y evaluación del desempeño.
 75. Torrens Alvarez, O. (2006). Normación del Trabajo. Estudios de tiempo. Centro Nacional de Capacitación y Superación y Técnica. Materiales en la Intranet, documento en PDF.
 76. Universidad y vinculación. Revista UNAN hoy, un enlace con la sociedad (México), 6 (30): 28-31; 1998.
 77. Valls, J. (2000). Gestión de empresas de turismo y ocio: El arte de provocar la satisfacción. Ediciones Gestión, S.A.
 78. Werther, W. Y K, Davis.: Administración de personal y de Recursos Humanos, Ed. Mcgraw-Hill, México, 1992.

Anexos

Anexo 1 Instalaciones seleccionadas para la realización del estudio de la Normación del Trabajo en Grupo PALMARES.

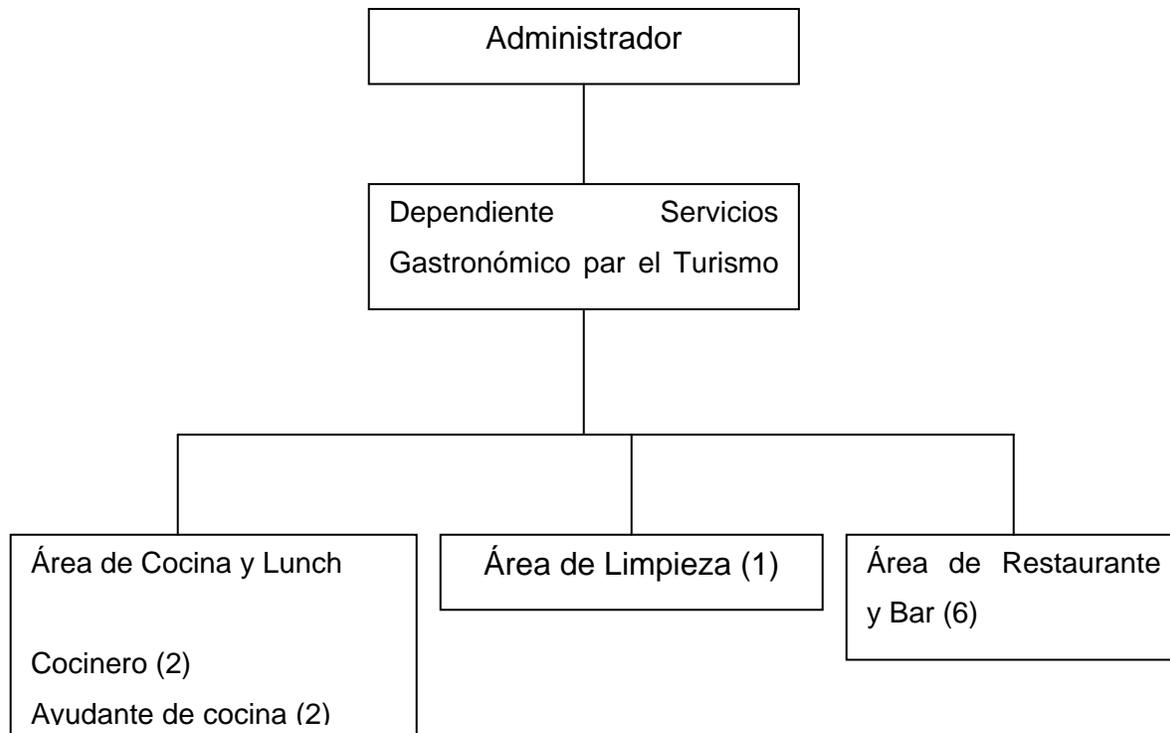
EMPRESAS	INSTALACION
Pinar del Río	Las Barrigonas
C. de La Habana Oeste	En Familia
C. de La Habana Este	DITU
C. de La Habana Centro	DIMAR
La Habana	Parador 6 Vías
Matanzas	La Vicaria
Villa Clara	La Concha
Sancti Spíritus	Las Begonias
Cienfuegos	Ranchón La Aguada
Ciego de Ávila	Parador Río AZUL
Camaguey	DIMAR
Las Tunas	El Ranchón
Holguín	El Tocatoro
Granma	Tocatoro
Santiago de Cuba	Caf. Boulevard
Guantánamo	Finca TOA

Anexo 2. Etapas a fundamentales para el estudio de la Normación del Trabajo.

Procedimiento General para los estudios de normación del trabajo.

Fuente: Tabloide 2007

Anexo 4. Organigrama Organizacional del Bar Cafetería “Las Begonias”



Anexo 5. Acciones a desarrollar.

No.	Acciones a desarrollar	Fecha Cumplimiento
1	Organización del trabajo	
	Comunicación Consejo Dirección sobre los Estudios de Organización del Trabajo.	
2	Comunicación a los trabajadores implicados.	
3	Inicio de los Estudios de Organización del Trabajo, aplicación Resolución 26/2006 MTSS.	
4	Selección de las entidades y áreas a estudiar (puestos de trabajos), en coordinación con el MINTUR.	
4	Elaborar la Estrategia sobre estudios de organización del trabajo	
5	Capacitación de los Especialista Designados	
6	Elaboración del Diagnóstico y Plan de medidas de solución en cada área analizada.	
7	Entrega de Modelos de Control de la Estrategia sobre los Estudios de Organización del Trabajo.	Trimestral
8	Entrega del modelo de indicadores de medidas de cada área de trabajo.	Trimestral
9	Aplicación de la Guía Metodológica de Estudios del Trabajo del MINTUR.	
11	Aplicación de la Metodología de Procesos, Dossier y de la Guía Metodológica de Estudios del trabajo de	

	las entidades subordinadas del MINTUR.	
12	Aplicación de los Métodos de Trabajo actual en las áreas seleccionadas.	
13	Aplicación del Método de Trabajo propuesto en las áreas seleccionadas.	
14	Implantación de los estudios en las áreas seleccionadas	
15	Control de la Aplicación de los Estudios de Organización del Trabajo.	Trimestral
16	Presentación de los Resultados al Consejo de Dirección.	Trimestral
17	Elaboración y entrega del Trabajo Final de los Estudios de Organización del Trabajo al MINTUR, en los puestos seleccionados por los Grupos Empresariales.	
18	Culminación del Estudio de Organización del Trabajo en las áreas seleccionadas por el MINTUR y los Grupos Empresariales.	
19	Elaboración y Entrega de las Normas de Servicios y/o Normas de Producción al MINTUR	
20	Elaboración y Entrega de las Normas de Empresas al MINTUR.	