



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

## **PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN LA NORMA CUBANA EN UN HOTEL DE CIUDAD.**

**Msc María Cristina Infante Gutiérrez<sup>1</sup>**

Profesora universitaria  
[cristina@eco.uo.edu.cu](mailto:cristina@eco.uo.edu.cu)

**Lic. Lena María Forgas González<sup>2</sup>**

Grupo Hotelero Cubanacan  
[rrhh2.msc@meliacuba.cu](mailto:rrhh2.msc@meliacuba.cu)  
Universidad de Oriente

### **RESUMEN**

Uno de los retos que tienen las organizaciones empresariales cubanas es adaptarse continuamente a un entorno dinámico, turbulento, inestable y altamente competitivo. Para responder a este reto la gestión empresarial precisa de mayor eficiencia. El propósito de la investigación es proponer un procedimiento que contribuya a la implementación de los requisitos de la organización del trabajo según la norma cubana. Se llevó a efecto la identificación y análisis de los procesos para determinar cuál de ellos sería objeto de mejora y a continuación realizar el estudio del trabajo. La investigación realizada mostró las principales fallas y su impacto en los procesos del área, así como los elementos que provocan pérdidas en la jornada de trabajo y que afectan la salud del trabajador, comprobándose además que el dependiente gastronómico invierte tiempo en tareas no previstas en su contenido. Basado en los resultados, se concluye que queda demostrada la necesidad de aplicar la Norma Cubana (NC 3002-2007) en el hotel objeto de estudio, como

---

<sup>1</sup> Licenciada en Economía y Máster en Gestión Turística. Profesora Auxiliar de la Universidad de Oriente.

<sup>2</sup> Licenciada en Economía. Trabajadora en adiestramiento laboral del Grupo Hotelero Cubanacan S.A.

una alternativa para lograr una gestión integrada del capital humano con impacto en la eficiencia y la calidad del servicio

**Palabras Clave:** Organización del trabajo. Norma cubana. Dependiente Gastronómico.

## **ABSTRACT**

One of the challenges facing business organizations continuously adapt to Cuba is a dynamic, turbulent, unstable and highly competitive. Meeting this challenge requires business management efficiency. The purpose of this research is to propose a process that contributes to the implementation of the requirements of the organization of work according to the International Standard. We carried out the identification and analysis processes to determine which would be subject to improvement and then perform the work study. The research showed the main faults and their impact on processes in the area, and the elements that cause losses in working hours and affecting worker health and found further that the gastronomic dependent spends time in unscheduled tasks content. Based on the results, we conclude that there is clear need for the Cuban Standard (NC 3002-2007) on site under study, as an alternative to achieve integrated management of human capital impact on efficiency and quality service.

**Keywords:** Work organization. International Standard. Dependent Gourmet

## INTRODUCCIÓN

La gestión de capital humano tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, contribuir a los objetivos organizacionales y sociales; diseñar un sistema de evaluación del desempeño para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión del personal, la integración de los empleados en la organización y al desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignada, así como identificar necesidades de formación o capacitación con las que se busca adaptar al hombre para la ejecución de las diversas tareas, proporcionándole conocimientos que le permita un continuo desarrollo personal, no sólo en su cargo actual sino también en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerado.

La comunicación institucional, como proceso clave dentro de cualquier organización, tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades; desde otro ángulo, la seguridad y salud en el trabajo tienen el propósito de crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando contingencias y daños que puedan afectar su salud e integridad, y propiciar la elevación de la calidad de vida y la estabilidad social.

La norma cubana define el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) como un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna (de los procesos de gestión de capital humano) y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo<sup>3</sup>.

La gestión estratégica del capital humano supone una ventaja competitiva perdurable de las organizaciones: las personas; por tanto su importancia radica en el logro de una gestión integrada que impacte en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad en las relaciones laborales y en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

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

---

<sup>3</sup> NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

Al respecto, Marx señala en el primer tomo de *El Capital*: "..... los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor, añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva..."<sup>4</sup>

De acuerdo con lo analizado en toda la bibliografía consultada, pudo ratificarse que la alta dirección le concede prioridad a la organización del trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la entidad, y el empleo racional de la fuerza de trabajo. Para ello, identifica los procesos que añaden valor o encarecen los costos, realizando estudios del trabajo. También con la investigación bibliográfica se confirmó que estudiar el proceso de trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de que es preciso rechazar el desperdicio, en todas sus formas, de materiales, tiempo, esfuerzo o dotes humanas y no aceptar sin discusión que las cosas se hagan de cierto modo porque siempre se hicieron así.

Es necesario destacar que se ha llevado a efecto la presente investigación debido a que resulta imprescindible retomar el camino del mejoramiento de la organización del trabajo, ya que aún son significativas las reservas existentes que posibilitan incrementar la productividad del trabajo

Premisas para acometer el estudio del trabajo:

1. Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
2. Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
3. Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
4. Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

El estudio del trabajo se basa en los principios siguientes:

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

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN**

---

<sup>4</sup> Carlos Marx: *El Capital*, tomo I, pág. 525.

El estudio de la organización del trabajo como factor determinante en el adecuado desempeño de las empresas parte de un análisis histórico-lógico. Se analizó y sintetizó toda la información manejada, tanto documental como observada, así como los criterios de expertos en el tema; a partir de la inducción y la deducción se pudo prescribir la situación de la organización del trabajo en el objeto de estudio. Entre las técnicas empleadas están: observación directa, entrevistas, encuestas de opinión, fotografía detallada individual, muestreo por observación instantánea, análisis estadístico y técnicas computacionales. Fueron empleados instrumentos y herramientas tales como: el Mapa de Procesos, Mapa de Relaciones, Matriz DAFO, Matriz Falla/Procesos, Matriz Requerimientos/Procesos y el paquete estadístico SPSS 15.0 para Windows.

### **PANORAMICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL HOTEL OBJETO DE L INVESTIGACIÓN.**

La investigación se desarrolló en un hotel de ciudad perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacan de la Ciudad de Santiago de Cuba. Fue a partir de la Resolución 26/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) que en el Ministerio del Turismo (MINTUR) se llevó a cabo la habilitación de cursos de Estudio del Trabajo con la incorporación de especialistas de grupos empresariales, empresas independientes y unidades presupuestadas seleccionadas iniciándose el estudio de la organización del trabajo en el hotel en ese mismo año, comenzándose en dos áreas, de forma tal que permitiera la elaboración de normas ramales, normas de empresas y/o normas de servicio. Estas áreas son:

- Ama de llaves: se estudió con detenimiento el tema del trabajo de las camareras, tanto desde el punto de vista de su organización como lo correspondiente a su normación.
- Servicios gastronómicos: se pretendió, de forma similar al anterior, estudiar lo relativo al trabajo de los dependientes gastronómicos

En la actividad de servicios gastronómicos se estudio el puesto de trabajo del dependiente. Durante el desarrollo de esta investigación se pudo constatar la existencia de un conjunto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la organización relacionadas con la realización de los estudios de organización del trabajo

#### **Debilidades.**

- Falta de jerarquización de la organización del trabajo por los niveles de dirección.
- La entidad no cuenta con personal que atienda directamente la especialidad.
- En las actividades de formación y superación profesional dirigida a cuadros y dirigentes no están incorporados temas de estudios del trabajo.
- Poco apoyo de la administración en la realización de los estudios.

#### **Amenazas**

- Incremento del volumen y la complejidad de las tareas asignadas a las áreas de recursos humanos por la casa matriz.

- Limitaciones con la red de comunicaciones.

### **Fortalezas**

- La organización cuenta con personal capacitado, principalmente ingenieros industriales que apoyan y asesoran la materia, siendo parte del grupo de asesores del estudio del trabajo al nivel de la entidad.
- Aplicación de estudios de organización del trabajo en la instalación

### **Oportunidades**

- Proceso metodológico y organizativo sobre la temática de Organización del Trabajo, acometido por el MTSS y por el MINTUR.
- Adecuación por parte de las escuelas de Hotelería y Turismo, del curso de Estudios del Trabajo a partir del impartido por el MTSS, y habilitación del mismo.
- La entidad tiene la posibilidad de organizar actividades de capacitación en materia de estudios del trabajo.
- La entidad, junto a profesionales de la Universidad, tiene la posibilidad de conformar un Comité Técnico de Estudios del Trabajo para organizar el trabajo y ocuparse de la conformación de Normas Ramales y Normas de Empresas a nivel territorial.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.**

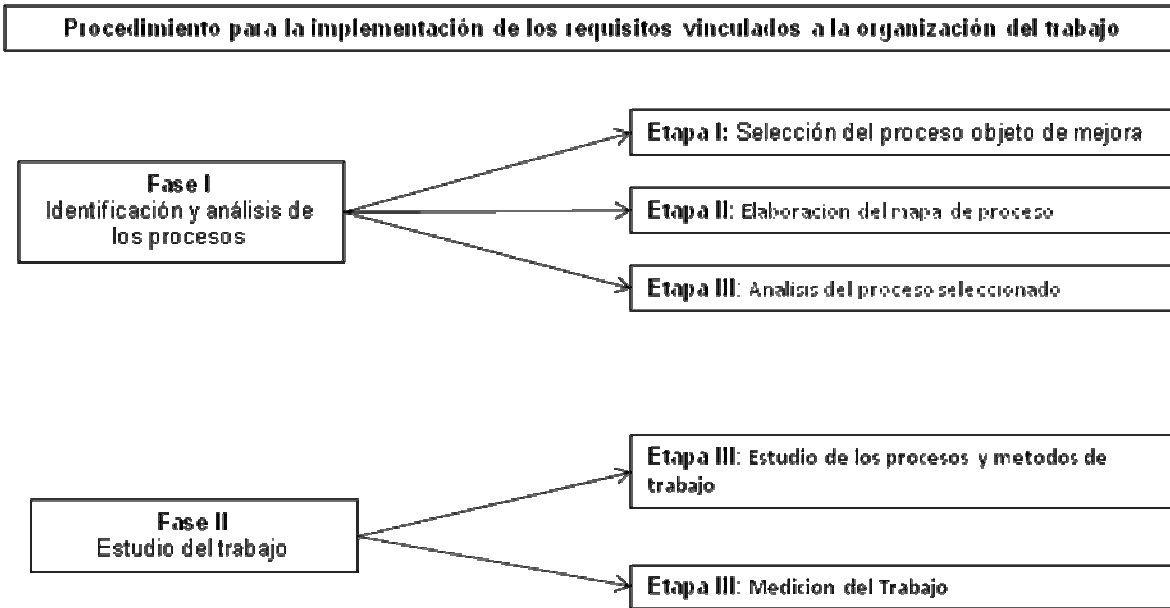
El procedimiento que a continuación se presenta fue elaborado para propiciar en el hotel la ejecución de los requisitos establecidos por la Norma Cubana 3002:2007, ya que la alta dirección de dicha instalación le ha concedido prioridad a la organización del trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la entidad, y el empleo racional de la fuerza de trabajo. Para ello, identifica los procesos que añaden valor o encarecen los costos, realizando estudios del trabajo. (Ver Gráfico 1)

### **Fase I; Identificación y análisis de los procesos.**

*Etapa 1: Selección del proceso objeto de mejora.*

El departamento de servicios gastronómicos de la entidad, como área abarcadora, aporta aproximadamente el 50 % de los ingresos del hotel, así como los niveles más altos de costos (50 %), está área afecta de modo directo la prestación del servicio / satisfacción del cliente externo, por lo que constituye un proceso clave. Está por tanto directamente relacionada con la misión de la instalación y en general consume la mayor parte de los recursos de la misma. Se ha seleccionado entonces el Lobby bar Ruiseñor por la importancia que tiene dentro de este servicio.

Gráfico 1



El Lobby bar es el espacio donde el huésped de un hotel puede disfrutar su estancia en un ambiente agradable; es un lugar acogedor. Da servicio tanto de bebidas alcohólicas, como de café, té y refrescos. El barman es el encargado de preparar las bebidas que soliciten los huéspedes y también de servirlos.

El Lobby bar Ruiseñor, escogido para la investigación, tiene como propósito brindar servicio de bebidas alcohólicas, de café, té, refrescos y comidas, cumpliendo los estándares físicos y de servicio establecidos, por tanto constituye uno de los procesos claves en la atención al cliente. Brinda estos servicios durante las 24 horas del día.

*Etapa 2: Elaboración del Mapa de proceso*

#### **HOJA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO Lobby bar.**

**TIPO DE PROCESO:** Operacional

**FINALIDAD DEL PROCESO:** Ofertar al cliente alimentos y bebidas con la mayor calidad posible

**OBJETIVOS DEL PROCESO.** Satisfacer las necesidades de bebidas y alimentos de los clientes durante su estancia en el hotel

#### **PROVEDORES:**

- Maître D'Hotel
- Capitán de salón
- Auxiliar de servicio gastronómico
- Cocina
- Almacenes
- Ama de Llave
- Recepción

**ENTRADAS:**

- Información sobre los clientes
- Insumos
- Bebidas
- Platos elaborados
- Lencería

**CLIENTES:**

- Clientes alojados en el hotel
- Comensales que arriban al hotel

**SALIDAS:**

- Vajillas sucias
- Ingresos
- Lencería sucia
- Solicitud de materiales e insumos
- Reportes de averías

**OTROS GRUPOS DE INTERÉS RELACIONADOS:**

- Servicios técnicos
- Recursos humanos
- Economía

**CONTENIDO DEL PROCESO:**

Inicio del Proceso: Recibe clientes que acuden al área para consumir bebidas y alimentos.

Oferta bebidas y alimentos a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

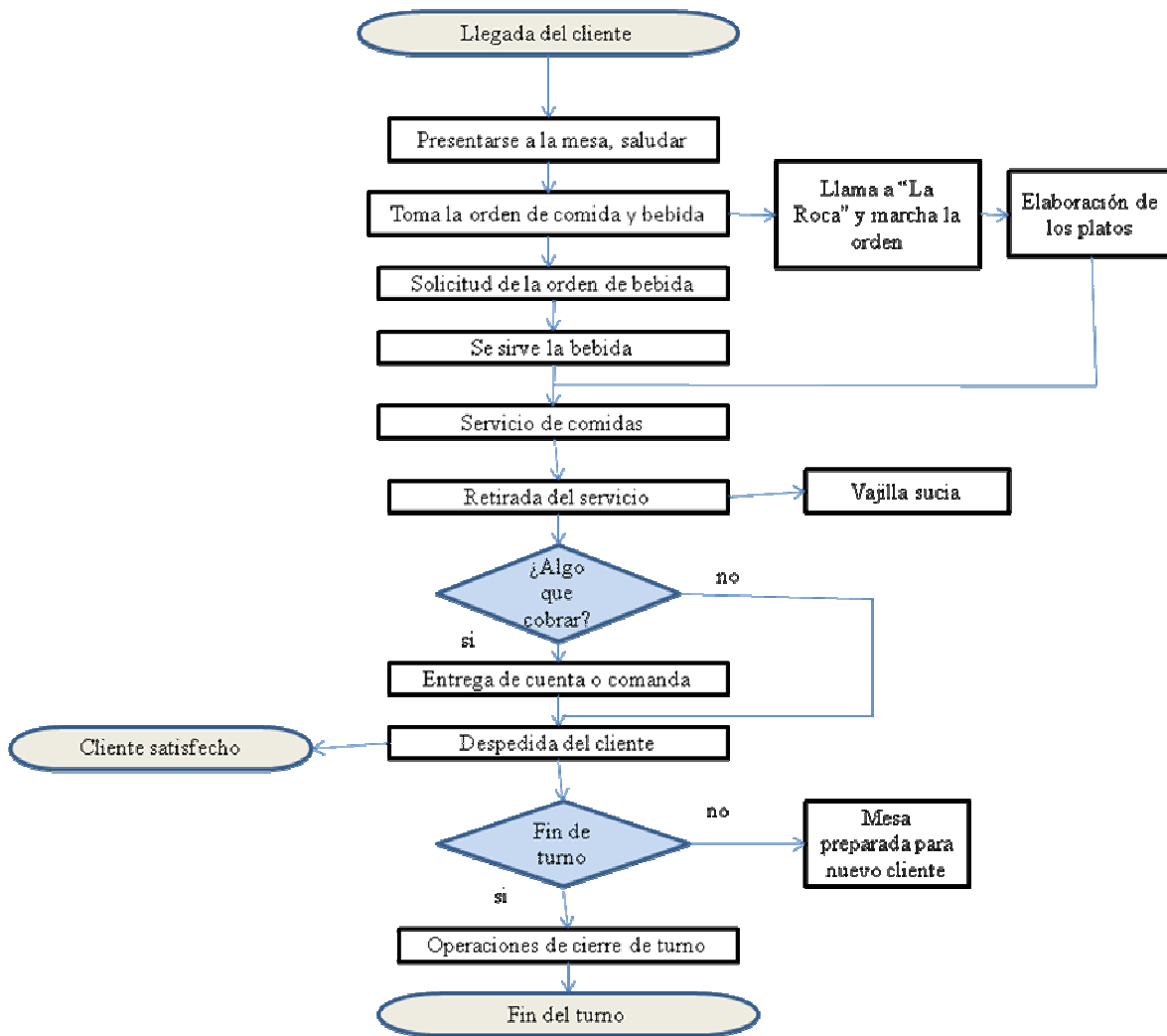
Fin del Proceso. Cliente satisfecho

**SUBPROCESOS:**

- Servicios de bebidas
- Servicios de comidas
- Servicio de tabaco.

**PROCESO ACTUAL DEL Lobby bar**





*Etapa 3. Análisis del proceso seleccionado.*

Matriz Falla/procesos

Procesos relacionados	Servicio de comidas	Servicio de bebidas	Servicio de tabaco	Total
Fallas identificadas				
Problemas de la temperatura de los alimentos	0	1	0	1
Lentitud en el servicio	1	1	0	2
Insuficiente variedad de la oferta	1	0	1	2
Insuficiencia idiomática	1	1	1	3
Problemas con la información al cliente	1	1	1	3
Total	4	4	3	

Fuente: Resultado del estudio.

La identificación de los requerimientos o valores de los clientes fueron definidos a partir de la consulta bibliográfica y mediante entrevistas no estructuradas a expertos del lobby bar y del departamento de

calidad, debido a que no existen antecedentes de encuestas al cliente para la determinación de los requerimientos,

#### Matriz Requerimiento/procesos

Procesos relacionados	Servicio de comidas	Servicio de bebidas	Servicio de tabaco	Total
Principales requerimientos				
Variedad de la oferta	5	5	5	15
Rapidez	5	5	5	15
Decoración de platos y bebidas	5	5	-	10
Ambientación del local	4	-	-	4
Animación adecuada	-	-	-	-
Amabilidad	5	5	3	13
Higiene	5	5	-	10
Información	5	5	5	15
Total	34	30	18	

Fuente: Resultado del estudio.

Una vez identificados los procesos de mayor relación con las fallas, que en este caso son el proceso de servicio de bebidas y el de comidas, se observa además que ambos son los más relacionados con los requerimientos de los clientes sin embargo, es el proceso de servicios de bebidas el que más influye en el nivel de satisfacción de los mismos.

Según resultados económicos, todos los procesos poseen afectaciones en el período evaluado; el plan de ingresos en los procesos de comida y bebida se cumplió en un 77.0 % mientras que el servicio de tabaco se comportó a un 41.8%. Los gastos directos se cumplieron en un 65.9%, 55.6% y 30.7% respectivamente, mientras que en el gasto/ peso, en todos los casos, se observa una disminución con respecto al plan. Las causas están asociadas a una reducción del número de clientes.

#### **Fase II: Estudio de trabajo.**

##### *Etapa I: Estudio de los procesos y métodos de trabajo.*

Para esta etapa se realizaron observaciones a los subprocesos, utilizando las técnicas de registro de fotografías detalladas y se confeccionó el Diagrama de Flujo del Proceso.

En el estudio realizado se encontraron las siguientes desconexiones, las cuales provocan pérdidas de tiempo del trabajador:

- No existe en el lobby bar el local para preparar los alimentos, por lo que tienen que buscarlo en el restaurante más cercano al mismo; no existen condiciones para trasladar los carros.

- En el lobby bar, el fregadero está muy bajo y no tiene condiciones para el fregado de vajilla, provocando fatiga al trabajador al estar en una postura incómoda, así como reiterados golpes con el mostrador.
- Los ascensores de servicio están en proceso de remodelación y el servicio de Rom service, se realiza a través de los ascensores que utilizan los clientes.

Propuestas para mejorar las desconexiones:

- Ubicar una fregadora de vajilla en el área.
- Hacer rampa en el área exterior del lobby que permita el desplazamiento de los carros.
- Realizar estudio ergonómico, en el fregadero, pues el mismo no cumple con los requisitos necesarios para la actividad, lo cual afecta la salud del trabajador.

### *Etapa II. Métodos de trabajo.*

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras; se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, en cambio.

- ❖ Análisis de las exigencias ergonómicas y ambientales

#### Análisis ergonómico.

El análisis ergonómico se centró en los medios y equipos que se usan, y en el efecto que éstos tienen en el bienestar y la salud de los trabajadores. Según el análisis ergonómico realizado el factor de riesgo de mayor impacto en el lobby bar es el relacionado con la postura incómoda en las operaciones del fregado.

#### Análisis físico y medioambiental.

Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área sobre diagnóstico físico y del medioambiente, que incluye para su valoración parámetros tales como equipamiento, local, tecnología y medioambiente son los siguientes.

El 100% de los encuestados, evaluaron la seguridad como bien. A su vez la decoración, la higiene y el confort fueron valorados de satisfactorios, con un 90%, 80% y 60%, respectivamente. Dentro de este aspecto los mayores problemas recaen sobre la iluminación y el espacio del área de trabajo.

Los aspectos que evalúan el equipamiento fueron clasificados de bien; se consideran como favorables los insumos y la actual política de ahorro. El 60% de los encuestados manifiestan que la tecnología es combinada.

Con respecto al medio ambiente todos los encuestados afirmaron que el uso de las energías y el tratamiento de los afluentes y emisores, así como la proyección de la iniciativa del Grupo Cubanacán sobre el cuidado del medio ambiente deben ser evaluados de bien. Fueron valorados del mismo modo el

aprovechamiento de los desechos sólidos (80%), el uso del agua (80%) y la relación de los contratistas con los proveedores (60%).

❖ Diseño de puestos de trabajo.

Para desarrollar este análisis se realiza la revisión del diseño del puesto de trabajo existente, utilizando para ello la metodología del MINTUR, con la observación directa y el contacto con los trabajadores; se llega a elaborar un nuevo diseño de acuerdo a los requerimientos actualizados del puesto.

❖ Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)

$$AJL = [(TO+TPC+TS+TDNP+TIRTO) / JL] * 100$$

donde:

TO: Tiempo operativo

TPC: Tiempo preparativo conclusivo

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales

TIRTO: Tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización del trabajo.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la fotografía individual son:

$$JL = [(75+27+29+30+196) / 480] * 100$$

$$JL = 74\%$$

En el estudio se pudo observar que el trabajador invierte tiempo en tareas no previstas en su contenido de trabajo cuando:

1. El trabajador cumple otras tareas productivas que le ordenan y que no forman parte de su contenido de trabajo.
2. El dependiente que atiende el servicio principal, tiene que trasladar la vajilla sucia al fregadero, realiza esta operación a causa de la ausencia del trabajador responsable de esta tarea.

### *Etapa III. Medición del Trabajo.*

❖ Análisis de la productividad

Para el análisis de la productividad se tomó plan y real del primer trimestre del año, así como período similar del año anterior, coincidiendo con la temporada alta de turismo. Los indicadores muestran un comportamiento desfavorable. Los ingresos del período se incumplen en 28% en relación con el plan y el año anterior, mientras el gasto de salario se deteriora en relación con el año anterior, la correlación salario medio productividad es de 1.30, lo que indica que se está pagando salarios que no están en correspondencia con los niveles de productividad del trabajo.

❖ Normación del trabajo

Para desarrollar este aspecto se utilizó la técnica de la *Fotografía detallada individual*. Los resultados del desglose de los gastos de tiempo, así como la producción realizada durante los días observados, permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

- El puesto de trabajo de dependiente de servicio gastronómico estudiado requiere de una organización más adecuada.
- La norma a implantar es de 5 mesas por trabajador y no de 7 como estaba calculada.

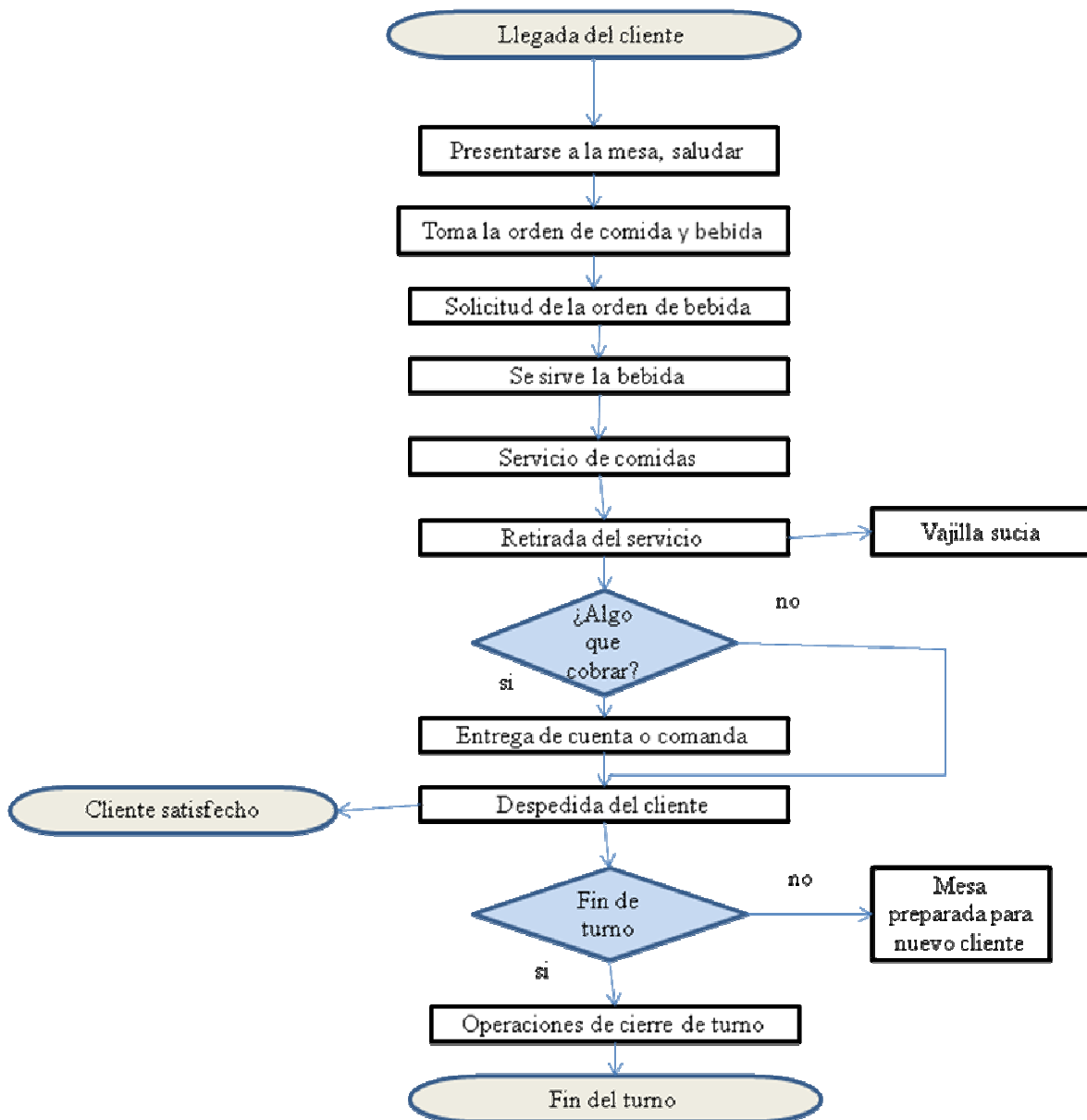
Para la proyección de la norma se tuvo en cuenta lo siguiente:

Se utilizó el método analítico para el cálculo de la norma de servicio mediante la fórmula:

$$NS = \frac{Th + Te}{Th} (3-1)$$

Donde: Th es el tiempo promedio de trabajo de un Dependiente en la atención de una mesa y Te es el tiempo de espera.

La norma de servicio obtenida es de 5 mesas/ trabajador, inferior a la que existía aprobada de 7 mesas. Es preciso señalar que la norma existente fue calculada en el año 2006, cuando no estaban implementados los estándares de servicio aplicados actualmente, además de eliminar los tiempos que el trabajador utilizaba en tareas no previstas en su contenido de trabajo. A partir de lo expuesto anteriormente se propone un nuevo esquema de proceso para el Lobby Bar.



## CONSIDERACIONES FINALES

1. La investigación corroboró la necesidad de aplicar la Norma Cubana (NC 3002-2007) en el hotel objeto de estudio, como una alternativa para lograr una gestión integrada del capital humano con impacto en la eficiencia y la calidad del servicio.
2. La aplicación del procedimiento propuesto permitió determinar importantes elementos que mejoran la organización del trabajo en el lobby bar, entre ellos:
  - ❖ Las principales fallas y su impacto en los procesos del área.
  - ❖ El nivel de satisfacción de los requerimientos en los procesos relacionados con el servicio de bebidas, comidas y tabaco.
  - ❖ Los elementos que provocan pérdidas del tiempo de trabajo y que afectan la salud del trabajador.

- ❖ Se determinó que el aprovechamiento de la jornada laboral del lobby bar es de un 74%, debido a que el dependiente gastronómico invierte tiempo en tareas no previstas en su contenido de trabajo.
- ❖ El puesto de trabajo de dependiente gastronómico estudiado requiere de una organización más adecuada.
- ❖ Se requiere de mayor sistematicidad en la revisión de las normas de servicio, que permitan su adecuación a las temporadas, así como a los estándares establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARES, G. (2004). Programa de formación en gestión de logística. Escuela de organización industrial. Madrid. España.
2. COLECTIVO de autores. (2006). Ergonomía. Editorial Félix Varela. La Habana.
3. CONSEJO de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER (2001). Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. OEI, España, 2001. Disponible en Internet. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
4. CUESTA Santos, Armando. (2005) Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial academia.
5. CHANG, Richard y Niedzwiecki, Matthew E. (1999) Las Herramientas para la Mejora Continuada de la Calidad. Vol 2, Ediciones Granica S.A.,.
6. CHIAVENATO Idalberto. (1994) Administración de recursos humanos. Ediciones Mc Graw – Hill. México.
7. CHIAVENATO Idalberto. (1990). Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones Mc Graw – Hill. México.
8. .... (2007) Decreto No 281 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
9. IBARRA, Agustín. (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/ OIT No. 149. Montevideo.
10. ISO 9000:2000
11. MARX Carlos: (1980) El Capital tomo I Pág. 525. Editorial Ciencias Sociales; la Habana. Cuba.
12. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 21/ 99 de la Legislación Laboral Cubana.
13. NODA Hernández M. (2004) Evaluación de los procesos de calidad en el turismo. Universidad de Holguín, Diciembre
14. Norma cubana 3000:2007
15. Norma cubana 3001:2007
16. Norma cubana 3002:2007
17. Norma ISO 9001:2000
18. Nuevas Formas de Organización del Trabajo, (2011). < <http://es.wikipedia.org> >.
19. Organización del Trabajo y diseño de sistema de pago. (2011) < <http://www.eumed.net> >

20. Puesto de trabajo-Fundamentos de Ingeniería Industrial. (2011) <  
<http://www.monografias.com/trabajos16/puesto-de-trabajo.shtml> >