

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**MODELO PARA PLANEAR LA REQUISICIÓN DE
EMPLEADOS PARA EL DEPARTAMENTO DE SOPORTE DE
AMAZON RESTAURANTS EN COSTA RICA EN EL 2019**

**MODALIDAD DE PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DANIEL MAURICIO BRENES RESTREPO

TUTOR: ROBERTO MÉNDEZ TORRES

SEDE CENTRAL

MARZO, 2019

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicatoria

El esfuerzo y dedicación de este proyecto se lo dedico a mi madre, que gracias a ella estoy donde estoy hoy y que estoy seguro de que cumplir mis metas académicas es un gran orgullo para ambos. Gracias a la insistencia, sabiduría y visión de mi madre, desde pequeño me motivo a estudiar el idioma inglés, gracias a esto, puedo decir que mi manejo del idioma es de alto rendimiento y logró que obtuviese un puesto en al área de servicios para una empresa de alto prestigio y en la cual he crecido, de manera inimaginable.

Agradecimiento

Además, debo de agradecer a todos los profesionales y profesores con los que he trabajado a través de mi carrera y ambiente laboral; gente muy inteligente y talentosa, que contribuyó, de manera positiva, para llegar a mis metas profesionales. Cada uno ha contribuido en su propia manera y han logrado calar en mi experiencia sabiduría y conocimiento.

Debo de agradecer también a Armando por sus constantes enseñanzas, apoyo, sabiduría y motivación a estudiar y desarrollarme, de una manera más que empírica e ir más allá de la experiencia laboral. A veces, ocupamos a esa persona que nos puede dar ese empujón para hacer las cosas y respondemos mejor cuando se trata de alguien a quien admiramos. ¡Armando, gracias por el empujón!

En el ámbito espiritual, debo de agradecer tremendamente a Dios por la oportunidad de estudiar, tener un trabajo para subsidiar mis estudios y que permitiera la aplicación de conocimiento en tiempo real, para mejorar mi desarrollo en el ambiente profesional.

Finalmente, una persona muy importante para mencionar y agradecer es el autor del proyecto. Estoy orgulloso de llegar a este punto de mi carrera y, a pesar de los distintos retos que enfrenté, logré hacer las cosas con determinación y cumplir una triangulación de metas: personal, profesional y académica.

TABLA DE CONTENIDOS

Carta de Revisión Filológica	6
Dedicatoria y Agradecimiento	7
Dedicatoria.....	7
Agradecimiento	7
Tabla de Contenidos.....	8
Índice de Figuras	13
Resumen	14
Capítulo I: Problema	15
Planteamiento del Problema	15
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Justificación	17
Antecedentes.....	18
Históricos	18
Internacionales	19
Nacionales.....	21
Proyecciones.....	22
Capítulo II: Marco Teórico.....	23

Requisición de Empleados.....	23
Amazon Restaurants	24
Procesamiento de Menús	24
Menú Nuevo	25
Control de Calidad	25
Actualización de Menú	25
Indicadores de Control.....	25
Nivel de Ocupación	26
Disponibilidad de Tiempo	26
Tiempo no Productivo	26
Tiempo Medio de Trabajo	26
Porcentaje de Encogimiento	26
Tasa de Defecto	27
Marco Legal.....	27
Empleado Tiempo Completo	27
Jornadas Laborales.....	28
Interrelación e Impacto	28
Gestión de Calidad.....	28
Capítulo III: Marco Metodológico	32
Enfoque de la Investigación	32

Diseño de Investigación.....	32
Fuentes de Información	33
Fuentes Primarias.....	33
Fuentes Secundarias.....	34
Tipo de Muestra.....	34
Criterios de Inclusión y Exclusión.....	35
Variables y Unidad de Análisis	35
Definiciones Conceptuales	35
Definiciones Operacionales e Instrumentales.....	36
Instrumentos	37
Observación	37
Entrevistas	38
Entrevista con Gerente de Equipo Antonio Esna.....	38
Entrevista con Liderazgo de Amazon Restaurants	38
Cuestionario.....	38
Análisis de Contenido.....	38
Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos	39
Primera Fase	39
Segunda Fase	39
Tercera Fase.....	39

Cuarta Fase	39
Quinta Fase	40
Sexta Fase	40
Séptima Fase	40
Octava Fase.....	40
Capítulo IV: Análisis de los Resultados.....	42
Resultados de Cada Fase	43
Primera Fase – Contacto con Gerente de Equipo Antonio (Tony) Esna	43
Segunda Fase – Observación Directa	44
Tercera Fase – Recolección de Datos	45
Cuarta Fase – Encuesta a Personal.....	46
Quinta Fase – Resumen Ejecutivo	47
Sexta Fase – Reunión de Interesados.....	47
Séptima Fase – Fundamentos del Modelo	49
Octava Fase – Modelo	50
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	51
Conclusiones.....	51
Recomendaciones	52
Para Liderazgo Local	52
Para Gerencia Externa e Interna	54

Capítulo VI: Propuesta	56
Referencias	58
Apéndices	60
Apéndice A: Entrevistas	60
Guía de Entrevista #1	60
Guía de Entrevista #2.....	61
Respuestas de Entrevista #1	63
Respuestas de Entrevista #2.....	65
Apéndice B: Bitácora de Observación Directa.....	68
Proceso: Creación de Menús Nuevos	68
Proceso: Actualización de Menús.....	70
Proceso: Control de Calidad de Menús.....	72
Apéndice C: Recuperación de Datos Cuantitativos.....	74
Mytime.....	74
CSC.....	74
Salesforce.....	74
Apéndice D: Cuestionario para Empleados.....	75
Apéndice E: Plan de Empleados.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional	33
Figura 2. Plan de Requisición de Empleados	41
Figura 3. Staffing Indicators.....	56
Figura 4.	57

RESUMEN

El siguiente proyecto tiene un enfoque mixto, se busca examinar la capacidad de producción de casos de trabajo de los empleados de Amazon Restaurants en Costa Rica. Estos cumplen funciones de ingreso de datos de menús nuevos, actualización de los existentes y procesos de control de calidad. El negocio es un servicio de entrega de comida, los restaurantes se suscriben y conectan a través de los sistemas de Amazon con los comensales, para que realicen su orden por medio de la página *web* o aplicación móvil y reciban su comida a domicilio. El equipo de Costa Rica ayuda al proceso de bienvenida de nuevos restaurantes y da mantenimiento a los menús existentes, al ingresar los datos adecuados al sistema.

El problema al que enfrenta la compañía es la falta de planeación de demanda de personal, no se tiene claro cuál es la cantidad idónea de recurso humano necesario para cumplir con los objetivos de calidad y el volumen de trabajo. Por lo tanto, es necesario profundizar en el tema y tener un acercamiento que considere aspectos cuantitativos y cualitativos para fundamentar el plan de empleados de la organización y, de esta forma, evitar cualquier riesgo de sobrecargar al personal existente por incumplimiento o atraso de entregas completas de los casos de trabajo.

En el enfoque cuantitativo, se tomaron en cuenta los números históricos y cálculos aritméticos para obtener valores importantes en el momento de fundamentar un modelo de plan de empleados, estos se ajustan a las necesidades del negocio. En cuanto al enfoque cualitativo, se tomaron en cuenta las opiniones de expertos, tanto gerentes como empleados, para corroborar la existencia del problema, los síntomas y considerar las aristas para elaborar un plan de empleados sólido y sostenible.

La definición de las variables y cálculos numéricos apropiados dan paso a un modelo de planeación de empleados, el cual brinda un resultado confiable de la cantidad de empleados que se requieren para cumplir y sustentar el volumen de trabajo esperado para la expansión del negocio de Amazon.

Como resultado de la investigación, se logró formular un modelo de planeación de empleados para la organización de Amazon Restaurants y llevar a cabo sus operaciones en Costa Rica con la cantidad necesaria de fuerza laboral. De esta manera, será posible balancear las metas organizacionales y el uso racional del tiempo del personal de primera línea e incrementar el conocimiento de la gerencia local y externa, para la planeación de recursos en años siguientes.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Amazon Support Services Costa Rica es una transnacional en la que se brinda soporte a diferentes unidades de negocio de Amazon.com. La unidad de Amazon Restaurants se dedica al procesamiento de datos de menús y está a cargo de ingresar la información de los restaurantes en la plataforma, para que los clientes puedan verlo menú y ordenar comida. Para llevar a cabo la operación, se requiere personal capacitado que desempeñe su labor y ayude a alcanzar los objetivos productivos del departamento.

En la actualidad, no existe un plan de demanda de empleados de tiempo completo para cumplir las funciones operacionales del negocio. Esto puede significar un problema para el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los parámetros de calidad de procesamiento de menús, así como el deseo de garantizar un resultado óptimo, de acuerdo con los altos estándares de la plataforma de Amazon Restaurants. Según Alfaro (2012):

Una planeación de personal apropiada puede traer beneficios a la empresa, de contrario, una incorrecta planeación y ejecución de personal puede hacer que la organización sufra en el desempeño de sus actividades por falta de colaboradores, de manera oportuna, para cumplir sus objetivos (p. 38).

El estudio es viable, ya que se cuenta con la información necesaria como: objetivos organizacionales; pronósticos de volumen de casos por trabajar; históricos sobre la cantidad de trabajo procesado; inventario de empleados; tiempos de procesamiento y acceso a otros datos que permitirán determinar los factores influyentes en la planeación de personal.

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. “Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten” (Alfaro, 2012, p. 40).

Es importante resaltar que las organizaciones necesitan de los empleados idóneos, disponibles en el momento adecuado para cumplir con sus metas. No solo se requiere tener personal que cumpla con las calidades técnicas, sino que se debe contar con la cantidad de personal que demande el

cumplimiento de los objetivos. “Los participantes de la planeación de personal, debe considerar los requerimientos impuestos por las necesidades de la organización” (Alfaro, 2012, p. 40).

En congruencia con la literatura y en relación con la organización en estudio, existe un riesgo inminente al fracaso, el cual se puede mitigar con un plan de empleados que se adecúe a la necesidades y realidades del negocio. Esta planeación va de la mano con la productividad y alcance de las metas operacionales de Amazon Restaurants Costa Rica como indica la autora: “La planeación de personal dentro de las empresas debe tener como fin primordial, lograr que la organización mejore la productividad, eficiencia y eficacia por un largo tiempo” (Alfaro, 2012, pp. 40-41).

Investigar sobre la requisición de recurso humano para esta unidad de negocios sirve de herramienta de planeación de demanda de personal, para mantener la calidad y justa ocupación de los empleados, con el propósito de asegurar el cumplimiento de sus metas operacionales, por lo que surge la pregunta: ¿Cómo diseñar un modelo de requisición de empleados para el departamento de soporte de Amazon Restaurants en Costa Rica en el 2019?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de requisición (plan) de empleados de tiempo completo para llevar a cabo las tareas de ingreso de datos de Menús para Amazon Restaurants Costa Rica en el 2019.

Objetivos Específicos

1. Enumerar los parámetros críticos de calidad para el procesamiento de menús de Amazon Restaurants que influyen en el plan de empleados.
2. Identificar los factores legales que limitan las jornadas de trabajo de los empleados de tiempo completo en Amazon Restaurants Costa Rica.
3. Relacionar las medidas de control y su impacto en el cálculo para la requisición de empleados de Amazon Restaurants Costa Rica.

Justificación

Tener un plan de demanda de empleados de tiempo completo es importante para el desarrollo de las actividades del negocio y evitar frenos en la producción de menús, esto último produciría una afectación en el costo de oportunidad y experiencia del restaurante y selección para el cliente. En un ambiente de alta competitividad, como el negocio de entrega de comidas en Estados Unidos, la velocidad para agregar nuevas opciones para los clientes es relevante, de acuerdo con Hirschberg, Rajko, Schumacher y Wrulich (2016, párr. 7):

Aggregators build on the traditional model for food delivery, offering access to multiple restaurants through a single *online* portal. By logging in to the site or the app, consumers can quickly compare menus, prices, and reviews from peers. The aggregators collect a fixed margin of the order, which is paid by the restaurant, and the restaurant handles the actual delivery. There is no additional cost to the consumer. [Los agregadores se basan en el modelo tradicional de distribución de alimentos, *ofreciendo acceso a múltiples restaurantes a través de un único portal en línea*. (cursivas añadidas) Al iniciar sesión en el sitio o la aplicación, los consumidores pueden comparar rápidamente menús, precios y reseñas de sus compañeros. Los agregadores recogen un margen fijo del pedido, que es pagado por el restaurante y el restaurante se encarga de la entrega real. No hay un costo adicional para el consumidor].

Como indica Alfaro (2012), el plan es la estrategia de parte de la gerencia para asegurar la cantidad de personas idóneas en el lugar correcto y oportuno. Este plan ayudaría al grupo de gerencia de la organización a realizar, de manera más eficiente, su planeación del tiempo, reclutamiento y eficiencia operacional, para cumplir con sus metas de productividad.

El estudio busca definir y proponer una metodología para planear adecuadamente la demanda de personal requerida para la operación del equipo y evitar reclutamiento de gente innecesaria:

Así, el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlo (Alfaro, 2012, p. 42).

Se estudiarán las variables que se interrelacionan con la ocupación, productividad, disponibilidad y capacidad de los empleados de tiempo completo para lograr una planificación eficiente de personal y su administración. Esto con el fin de mantener el nivel de desempeño del grupo y sugerir al equipo de liderazgo de la organización un modelo confiable y ajustable.

Antecedentes

Históricos

Amazon Support Services Costa Rica es la razón social de la presencia de la transnacional Amazon.com en el país. Amazon abrió puertas en Costa Rica en el 2008 con 75 empleados, hoy cuenta con más de 7000 empleados. Al principio, se brindaba soporte de servicio al cliente mediante la modalidad de centro de llamadas para la región de Estados Unidos, hoy cuenta con distintas organizaciones bajo el esquema de centro de servicios como: Servicios de investigación de fraude, Servicios de Recursos Humanos, Servicios para vendedores, entre otros. De acuerdo con Barquero (2017, párr. 1):

Amazon aumentaría de una planilla de 2500 personas en el 2015 a un total de 7500. Sin lugar a dudas, esto señala la extensiva oferta de empleo en el país para este sector de servicios, también indica que Amazon requiere personal en múltiples áreas como servicio al cliente, recursos humanos, finanzas, investigaciones y puestos de gerencia.

Una de las múltiples líneas de negocios que posee Amazon.com en el ámbito global es Amazon Restaurants, la cual se especializa en la entrega de comida desde restaurantes hasta la casa de los clientes, con tiempos de entrega menores a 60 minutos. Esta unidad de negocios cuenta con un equipo de trabajo en Amazon Support Services Costa Rica SRL, la cual inició operaciones en el año 2015 con un gerente de equipo, dos supervisores y 15 asociados. La requisición de empleados se basó en aproximaciones sin fundamentos de volumen de trabajo y capacidad. Actualmente, la unidad de negocios consta de dos gerentes de equipo, tres supervisores y 32 asociados, produciendo 68 menús por semana aproximadamente. Según Bosa y Salinas (2017, párr. 1-2):

Starting in November Amazon customers in select states will be able to order take-out from certain local restaurants directly through the Amazon app. Users will be able to browse participating restaurants, place their order and checkout with stored payment information all through the app, without any additional accounts or logins needed. [A partir de noviembre, los clientes de Amazon en estados seleccionados podrán pedir comida para llevar de ciertos restaurantes locales directamente a través de la aplicación Amazon. Los usuarios podrán navegar por los restaurantes participantes, realizar su pedido y pagar con la información de pago almacenada a través de la aplicación, sin necesidad de cuentas adicionales o inicios de sesión].

Esto marca el inicio de un nuevo mercado para Amazon.com, la especialización de entregas

menores a una hora un negocio de alta competitividad y potencial de crecimiento. “Revenue in the “Food Delivery” segment amounts to US\$121,848m in 2018” [Las utilidades en el segmento *Entrega de Comidas* suma hasta US\$121,848m en el 2018] (Statista, 2018, párr. 8). En cuanto al crecimiento de la competitividad, según Hirschberg *et al.* (2016, párr. 10):

GrubHub and Just Eat, for example, each reported *marketing* budgets of about €70 million in 2015. Since there is no limit to the number of restaurants these platforms can sign up, once they enter a market, they can grow rapidly. [GrubHub y Just Eat, por ejemplo, cada uno reporte presupuestos de mercadeo de hasta €70 millones en el 2015. Ya que no hay un límite de restaurantes que estas plataformas puedan contratar, una vez entran al mercado, pueden crecer rápidamente].

Para el desarrollo de las actividades operacionales de la organización es necesario vender y contratar restaurantes en diferentes regiones de Estados Unidos y Londres para que participen como parte de la selección en la plataforma. Para las actividades del proceso de reclutamiento de restaurantes participantes se debe procesar el menú del restaurante en la plataforma y sistemas de información de Amazon. Esto está a cargo del equipo en Costa Rica y, después de procesar el menú, se tienen que realizar tareas de control de calidad y mantenimiento.

Con base en lo expuesto en un artículo del periódica La Nación acerca de los centros de servicios en Costa Rica: “existe una heterogeneidad muy grande en los servicios; algunos son de alta productividad, pero otros de baja” (Leitón, 2016, párr. 15). Según Alfaro (2012):

La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. ‘La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción’, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal (p. 40).

El reclutamiento pronto y oportuno de los restaurantes, para el tipo de negocio de Amazon Restaurants, es de gran relevancia. Para cumplir las tareas que se realizan en Costa Rica, es necesario planear la cantidad de personas requeridas para procesar estos menús.

Internacionales

Es importante contar la cantidad de personal adecuada para asegurar el cumplimiento del volumen y evitar atrasos y costos de oportunidad. Por lo tanto, se debe definir un plan de requisición

de personal, cuantificable, fundamentado y ajustable que permitirá el desarrollo de la operación sin mayor inconveniente. Según Johnson y Brown (2004, p. 1):

Workforce planning has long been an active HR strategy that has been discussed at professional conferences and within professional journals and publications. Since the late 1990s, HR professionals and decision makers have been aware of the need to formalize strategic planning of their workforces. [Planeamiento de fuerza laboral ha sido una estrategia activa de recursos humanos que ha sido discutida en conferencias profesionales y dentro de revistas profesionales y publicaciones. Desde los tempranos 1990, los profesionales de recursos humanos y tomadores de decisiones han estado al tanto de la necesidad de formalizar una estrategia de planeamiento de sus fuerzas laborales].

Según el estudio anterior, las empresas no dedican el tiempo necesario a la planeación eficiente de los recursos humanos. El proceso de planeación de fuerza laboral de Amazon Restaurants no está definido y su falta puede producir que la organización falle con el cumplimiento eficaz de sus objetivos.

En el caso de una empresa estudiada en la facultad de ciencias económicas, en La Paz, Bolivia, Quisbert (2016) indica que “la empresa Comunidad Educación Integral CEI SRL, realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera empírica” (s. p.). Este podría ser el caso de la organización, ya que no planear apropiadamente su estrategia o plan de empleados, aunado a esta práctica, puede repercutir en el futuro desempeño de la organización.

De acuerdo con Bermúdez y Merizalde (2013), en un estudio realizado en Ecuador, en cuanto a una estructuración de un centro de llamadas:

La probabilidad de que ocurran 40 llamadas en un minuto es de 0,03 y de que se produzcan 60 es 0,01 esta es última muy baja, por lo tanto, a nivel de establecer la cantidad de líneas telefónicas, es preferible diseñar la red para satisfacer la cantidad promedio de llamadas, en este caso 47 y así optimizar los costos (p. 129).

Como se puede apreciar, este es un ejemplo de una de las fundamentaciones ideales para el planeamiento de fuerza laboral requerida, ya que obedece a un estudio estadístico en el que se pueden obtener datos confiables del comportamiento de un negocio y así definir parámetros importantes para el modelo.

Otro ejemplo es en el ámbito de medicina, en Europa, Taylor (citado en Willis, Cave y Kunc, 2017, p. 1):

Workforce planning is commonly described as ensuring that ‘the right people with the right competencies are in the right jobs at the right time’ (Taylor, 2005). Workforce planning presents a challenge in healthcare due to the number and mix of the professions, the skills needed by different professions and the wide range of healthcare services offered. [La planificación de la fuerza de trabajo se describe comúnmente como la garantía de que las personas correctas con las competencias adecuadas están en los empleos adecuados en el momento adecuado (Taylor, 2005). La planificación de la fuerza de trabajo presenta un desafío en la atención médica debido a la cantidad y combinación de profesiones, las habilidades necesarias para diferentes profesiones y la amplia gama de servicios de salud que se ofrecen].

Como se puede apreciar en la referencia anterior, el planeamiento de fuerza laboral es algo sumamente importante para contar con las personas adecuadas en el tiempo adecuado. En el caso de Amazon Restaurants, esto significa contar con la cantidad de gente necesaria para cumplir con el trabajo en el tiempo idóneo. El planeamiento de fuerza laboral correcto puede relacionarse con otros aspectos de administración, como el desempeño de la organización. De acuerdo con Obisi, Samuel e Ilesanmi (2018): “Los hallazgos muestran que la planificación de la fuerza de trabajo tiene una influencia en el desempeño organizacional” (p. 1). En su enfoque cualitativo, se aprecia la importancia del tema en todo tipo de organizaciones.

Desde el punto de vista de recursos humanos, Farfán (2014) indica:

El mercado de recursos humanos se ha centrado en el reclutamiento, selección y aplicación de pruebas de conocimiento, así como el desarrollo de aptitudes por parte de los candidatos; quienes superan las evaluaciones son enviados a realizar entrevistas en línea con gerentes o equipos de trabajo quienes se encargan de analizar los resultados de las entrevistas y seleccionar a los mejores elementos (p. 30).

En distintos lugares del mundo, se puede tener la misma suposición, el planeamiento de recursos es primordial para el desarrollo adecuado de un negocio. En el caso de Amazon Restaurants, es necesario entender esto con profundidad para que se invierta el tiempo y los recursos para fundamentar el cálculo de la cantidad apropiada de personal requerida para su organización.

Nacionales

De acuerdo con Ramírez (2014): “A partir de la entrada del neoliberalismo como doctrina dominante en el ámbito económico y político, se aplican políticas de contención del gasto que reducen la cantidad de plazas en el sector público y que precarizan sus condiciones” (p. 94). En

este caso, se puede ver la toma de decisión basada en la reducción de costos, sin embargo, se pueden plantear preguntas como: ¿Cuánta gente es necesaria para brindar un servicio de calidad? o ¿cuál es la cantidad eficiente de personal necesario para lograr las metas del servicio público?

De acuerdo con Chen (2005): “Promover la planificación estratégica articulable vía la gerencia estratégica, de forma tal que permita alinear las estructuras de negocio con la estrategia tecnológica, tanto a nivel de operaciones y distribución como a nivel de información” (p. 7). Se puede afirmar que, como parte de una estrategia para las empresas, es necesario contar con un plan de empleados adecuado, que contribuya con las metas de la empresa.

Es importante recalcar que los gerentes son los que se encargan de la toma de decisiones en cuanto a las personas que van a ingresar a su equipo, sin embargo, incluso así, existe la pregunta: ¿Cuál es la cantidad adecuada y eficiente de personas que se ocupan para cumplir las tareas de un rol específico?

Proyecciones

La investigación buscará comprender los factores que influyen en el proceso de planeación de personal y sugerir un modelo fundamentado, medible y ajustable que permita indicar la cantidad idónea de empleados en el tiempo oportuno, para asegurar los resultados de productividad de la organización de Amazon Restaurants.

Se estudiarán los factores limitantes y legales, con base en el código de trabajo del Ministerio de Trabajo de Costa Rica, ya que esto permitirá un desarrollo dentro del marco legal del país y así evitar algún problema o riesgo reglamentario.

Para formular el modelo es necesario comprender los parámetros críticos de calidad para la creación, revisión y mantenimiento de los menús. Esta información dictará el tiempo requerido para el procesamiento de cada tarea, además, influirá en la requisición y planeación de empleados.

Entrelazar los factores identificados en un modelo que permita servir como herramienta de administración para planeación de productividad y financiera del departamento y así lograr un desarrollo eficiente y eficaz de las metas organizacionales.

Generar conocimiento y conciencia de la importancia de un plan de empleados para el éxito de una empresa u organización para los profesionales de administración.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para profundizar en el tema y los distintos factores que se deben considerar para el diseño un plan de empleados para Amazon Restaurants, es importante comprender siete conceptos: Requisición de empleados, Amazon Restaurants, Procesamiento de menús, Indicadores de control, Marco legal, Interrelación e impacto y gestión de calidad. En este capítulo se desarrollará el concepto que encierra cada aspecto anterior y la interpretación o connotación que se utilizará, de forma que pueda sustentar el trabajo de campo y cumplir los objetivos.

Requisición de Empleados

En la cultura interna de Amazon, a los empleados se les denomina asociados, estos pueden tener distintos cargos y niveles en la jerarquía organizacional. Los asociados o colaboradores de Amazon pueden tener dos modalidades de pago: salario por hora o puestos de confianza no sujetos a jornadas laborales. Para esta investigación, el modelo se enfoca en calcular matemáticamente la necesidad de asociados con salario por hora, para contar una planilla eficiente.

La requisición es el documento de solicitud mediante el cual, el responsable de un área de la organización, solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento sea autorizada y cubierta. Este documento es importante, ya que permite conocer el número de vacantes, así como el tiempo que se emplea para reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo empleado (Alfaro, 2012, p. 59).

Para realizar un a requisición de empleados, se debe conocer el número de plazas o vacantes para evitar costos de persona incensario. Existe mucha teoría sobre el concepto de requisición de empleados, sin embargo, no sucede lo mismo con el proceso de planeamiento, ya que no hay un acercamiento aritmético al tema. Esto último es de suma importancia para el uso eficiente de los recursos financieros de las empresas.

Es necesario entender la naturaleza del negocio, no todas las compañías emplean la misma estrategia de ventas o le dan la misma importancia a la planeación de personal, ciertas actividades pueden realizarse de distintas maneras. Con el propósito de comprender el modelo de negocio de esta línea de Amazon, se puede comparar con UberEats, servicio que opera actualmente en Costa Rica.

Amazon Restaurants

De acuerdo con Amazon (s. f., párr. 1):

Amazon Restaurants is an *online* ordering and food-delivery solution that connects restaurants to local diners. Our service gives customers the delivery experience they deserve, while helping you grow your business. [Amazon Restaurants es una solución de pedido y entrega de comida en línea que conecta restaurantes con consumidores locales. Nuestro servicio les brinda a los clientes la experiencia de entrega que merecen, al mismo tiempo que lo ayuda a hacer crecer su negocio] (párr. 1).

Debido al tipo de negocio de Amazon Restaurants, contar con la cantidad oportuna de personal es de suma importancia para mantener los menús actualizados con los platillos o cambios más recientes de los negocios participantes y proveer mayor selección a los clientes. Esto forma parte del planeamiento estratégico de parte de Seattle (casa matriz), en el que se define como prioridad el auge del negocio y tener la selección más amplia para el cliente.

En Costa Rica, lo que se realiza es la creación de los menús, esto ayuda a que los restaurantes digitalicen su oferta mediante la plataforma en línea de Amazon Restaurants. Es necesario profundizar en cada tarea que realiza la organización, para atar cabos entre la demanda de empleados, el negocio de repartición de comida y sus distintas tareas. Todo esto es de suma importancia para el éxito del proyecto.

Procesamiento de Menús

Las tareas que existen en la organización de Amazon Restaurants en Costa Rica forman parte del proceso de abordaje de los restaurantes participantes. Al finalizar el proceso de venta de servicio para el restaurante, el agente de ventas recolecta el menú del comerciante, mediante una fotografía o un menú disponible en la página de internet del restaurante u otro servicio de pedidos en línea, este se envía a Costa Rica para su construcción en el sistema.

El tipo de trabajo realizado en San José (SJO como comúnmente se refieren en la casa matriz a las operaciones en Costa Rica), es el procesamiento de datos. Este consiste en digitalizar el menú del restaurante. El gerente de Programa, Alex Swaab (comunicación personal, 14 de mayo de 2015), explicó con más detalle las tareas que realiza el equipo en el país:

Menú Nuevo

Es el proceso mediante el cual se transcribe un menú en el sistema o plataforma de Amazon Restaurants. La construcción de este menú puede variar en complejidad, ya que se debe considerar el tamaño de los grupos, opciones, platillos y hasta estilos de cocina y lineamientos internos como estilo de cocciones, temperaturas, nivel de picante o alergias. Estos lineamientos cambian constantemente a partir de los hábitos de los clientes y restaurantes.

Control de Calidad

Proceso en el que se revisa la construcción apropiada del menú del restaurante, se revisa detalles del menú y se corrige cualquier error de omisión o negligencia. Este proceso busca evitar que se dejen por fuera platillos importantes para el restaurante, o caso contrario, agregar opciones al menú que sean prohibidas por razones legales o por riesgo de una pobre calidad de entrega para el cliente (por ejemplo: Helados pueden llegar derretidos).

Actualización de Menú

Cuando un restaurante requiere que se actualice algún plato o información de su menú, se hace una orden de trabajo con la solicitud de cambio, posteriormente, el empleado se dedica a realizar el cambio requerido por el negocio. Las actualizaciones de menú pueden ser pequeñas, extensivas o completas. En este último caso se debe digitalizar un menú nuevo esto se da durante cambios de temporada como primavera, verano, otoño e invierno.

Las tres tareas descritas son primordiales para mantener actualizado el sistema de Amazon Restaurants y ofrecer opciones actuales a los clientes. La selección es una meta primordial del negocio y forma parte de la estrategia.

Indicadores de Control

Un indicador es un dato que permite medir la intensidad de un factor, estos pueden ser económicos (factores de micro o macroeconomía, por ejemplo: el Producto Interno Bruto o el PIB) o pueden ser de otro tipo, según ámbito en el que se utilicen (por ejemplo, un indicador de masa muscular, en el ámbito médico o de nutrición). Para fines de la investigación, se refiere a indicadores que permiten controlar factores específicos que forman parte de un modelo de

planeación de empleados que se utiliza en el departamento de Servicio al Cliente.

Según explica Armando Arias (comunicación personal, 17 de Julio del 2016), gerente de operaciones del departamento de Planeación de Servicio al Cliente de Amazon Support Services SRL, se deben utilizar los siguientes conceptos e indicadores para realizar un plan de empleados:

Nivel de Ocupación

Nivel de servicio esperado, proporcional al tiempo del trabajador. Por políticas de la empresa, se espera un nivel de servicio de 90 %.

Disponibilidad de Tiempo

Es la cantidad de tiempo, expresada en porcentaje, que se espera que un empleado esté disponible para trabajar, no se cuentan los descansos, hora de almuerzo y reuniones. Esta medida debe ser de 80 % o más.

Tiempo no Productivo

Es el tiempo durante el cual el asociado no cumple su labor de contrato, por ejemplo, reuniones, recesos, horas de almuerzo y cualquier otro tiempo que no sea realizando sus tareas.

Tiempo Medio de Trabajo

Es la demanda de tiempo, expresada en minutos, que se requiere para completar una de las labores de procesamiento de menús (ya sea menús nuevos, mantenimiento o control de calidad).

Porcentaje de Encogimiento

Es un factor aproximado de tolerancia en cuanto a ausencias, justificadas o injustificadas o inesperadas.

Estas definiciones de Arias (2016), son de gran utilidad para la investigación, ya que permiten formular el modelo para el cálculo aritmético de la cantidad idónea de personal de Amazon Restaurants en Costa Rica. Durante el desarrollo de la investigación se definirán los parámetros específicos para el negocio sujeto de estudio.

Según el gerente de Amazon Restaurants, Antonio Esna (comunicación personal, miércoles 6 de noviembre de 2017): “Nosotros utilizamos una medición de calidad para la creación de nuestros menús y asegurar la experiencia del cliente y el restaurante, que se llama tasa de defecto”. Además, indica lo siguiente:

Tasa de Defecto

La tasa de defecto es una medida de control en la que se dividen la cantidad de errores encontrados en la construcción de un menú, entre la cantidad de menús procesados. Internamente, existe un estándar de 3.5 %.

La tasa de defecto se debe considerar, ya que no se pueden tener expectativas no realistas para minimizar tiempos de entrega o buscar alternativas para acelerarlos, esto puede tener un impacto en el resultado de los menús y, por lo tanto, arriesgar la marca de Amazon como empresa y afectar la promesa al cliente y comerciante. Un menú incorrecto o con errores puede afectar negativamente la reputación o imagen de la empresa.

Se denotan las métricas que utiliza la organización; existen muchas, estas ya están fundamentadas y son propias del manejo de la operación productiva. Esto se debe tomar en cuenta para diseñar un plan de empleados ajustable a las labores y responsabilidades y evitar que se sacrifique algún factor importante o relevante para el éxito de la operación.

Analizar el marco legal es otro factor importante, una compañía como Amazon no se puede ver envuelta en ningún tipo de violación en cualquier marco jurídico en el que opere. Adicionalmente, el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia velan por el compromiso constante en todos los procesos y planes de la empresa para que se desarrollen de acuerdo con el marco legal de Costa Rica, dictado por el código laboral.

Marco Legal

Empleado Tiempo Completo

Según el Ministerio de Trabajo y Seguro Social [MTSS] (2017), un trabajador de tiempo completo es aquel que presta servicios a la empresa por medio de una jornada completa, no menos de lo establecido por ley. “Trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios

materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (MTSS, 2017, s. p.).

Jornadas Laborales

De acuerdo con el Código de Trabajo de Costa Rica:

ARTÍCULO 135.- Es trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas. ARTÍCULO 136.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2017, p. 41).

El conocimiento básico del marco legal ayuda a determinar factores importantes para realizar el cálculo del personal necesario para cumplir con las tareas de Amazon Restaurants en Costa Rica y así construir menús con el personal necesario y, de manera eficiente.

Todos los factores abordados se relacionan e impactan el cálculo o el modelo potencial de plan de empleados.

Interrelación e Impacto

Según Alfaro (2012), “el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en lugar adecuado y en el momento oportuno” (s. p.). Los sucesos, son interrelacionan y tienen una causa y efecto.

Parte de las metas de la organización de Restaurants en Costa Rica, es mantener una barra de alta calidad y, con este fin, poseen distintos indicadores de desempeño que ayudan a la gerencia tener mayor control sobre la operación y realizar planes estratégicos.

Gestión de Calidad

De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2006), la calidad variará según fabricante y también puede identificarse las características de diseño y especificaciones del cliente. En el caso de estudio, Amazon Restaurants tiene definido cuáles son los lineamientos que considera como parte de una calidad aceptable y forma parte de su estrategia de desarrollo de desempeño de la operación.

La teoría descrita permite un matiz de información importante para el desarrollo y el éxito de

una propuesta de modelo de requisición de empleados, que permita el cumplimiento de las métricas de desempeño y balance de las necesidades de cantidad personal requerido.

Planeación de Recursos Humanos

De acuerdo con Alfaro (2012), busca el establecimiento de los objetivos de las funciones del personal y la búsqueda de las estrategias idóneas para el logro de los objetivos que conlleven al éxito de la empresa. Para la investigación, es importante destacar que la empresa cuenta con los objetivos de las funciones de cada uno de sus colaboradores, es importante revisar esta teoría, ya que permite un asesoramiento del problema en cuanto a, ya una vez definida las funciones, el reto siguiente es: ¿Cuánto personal de ese tipo o con esas funciones específicas se ocupa para cumplir dichos objetivos organizacionales?

Alfaro (2012) también indica: El único modo para que una empresa satisfaga de manera adecuada los requerimientos de personal y los objetivos organizacionales, es por medio de la planeación de los recursos humanos. (p. 80)

En este mismo tema, Alfaro (2012) indica: “La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio”. (p. 85)

El párrafo anterior indica varios enfoques principales para el caso desarrollado, como lo son: cambios en personal y la legislación laboral. Ya que son muy importantes para el desarrollo sano de Amazon Restaurants en Costa Rica.

Importancia de la Planeación

Alfaro (2012) hace la reseña: Un indicador de calidad en la administración moderna, es la capacidad para planear. Las acciones desempeñadas por la dirección superior con respecto a planear las ventas, la producción, inversiones, se están aplicando en la actualidad en la función de personal. Para toda empresa, la planeación adecuada es de suma importancia para el éxito, el caso de estudio no difiere en este principio, la organización realiza planes a corto, mediano y largo plazo.

Hacer un apoyo en la teoría y relevancia de la planeación, especialmente en el aspecto de manejo de personal y requisición de empleados apoyará mucho el estudio para asegurar los resultados y la

fabricación de un modelo satisfactorio para el grupo de interesados y la empresa.

Pronósticos

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos, es obtener una idea de los que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen, según Alfaro (2012). Una de las indagaciones de la investigación, es el pronóstico en sí de volumen de trabajo del departamento, ya que esto es lo que ayudará a la funcionabilidad de un modelo de requisición de empleados adecuado. (p. 101)

Planeación Estratégica de Personal

La administración estratégica se fundamenta principalmente en los cambios a nuevas tendencias que demuestran la importancia de una actualización constante en todos y cada uno de los departamentos que comprenden las organizaciones. (Alfaro, 2012, p.125)

Para Amazon Restaurants como organización individual, diferente a otros departamentos como Servicio al Cliente que cuenta con metodologías y modelos más recientes y nuevos, la referencia de Alfaro es importante ya que, Amazon Restaurants como equipo debe buscar estas formas innovadoras y tendencias nuevas dentro de su gremio interno y aplicar un modelo confiable de cálculo de demanda de empleados.

Administración de Personal

En el libro de Alfaro (2012) la autora indica: “Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal” (p. 128)

En específico es importante salvaguardar, que, para lograr una guía de recursos humanos apropiada, se debe de tomar en cuenta la cantidad de personal indónea, para evitar recargar a otros humanos de la organización con trabajo extra o presión innecesaria.

Evaluación de Desempeño

En el libro de Alfaro (2012) se hace una remarca importante “El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.” (p. 130)

Para la investigación es importante tener el concepto de desempeño, ya que al existir distintos niveles del mismo; donde va haber personal que excede las expectativas del puesto y otras que no, esto se vuelve una arista importante de análisis que podría influenciar el plan de empleados que se desea obtener.

Vacantes

Alfaro (2012) en su literatura, indica:

No siempre existe el conocimiento claro de las vacantes de una organización, aunque parezca extraño. Esto repercute en el subproceso de la misma. La contratación indiscriminada del personal sin un control adecuado puede conducir a un crecimiento considerable en los gastos de operación. Por otra parte, la resistencia a cubrir las vacantes provoca igualmente, incremento en los costos, debido a que se genera mayor presión en el personal de planta que debe suplir las funciones del puesto no ocupado, provoca que se pase tiempo extra o incrementa las demoras en la presentación de servicio, flujo de información, etcétera. (p. 67).

Es interesante como, hay un vacío de información en cuanto a metodologías o cálculos específicos para obtener la respuesta a ¿Cuántas vacantes hay que abrir?, esto beneficia a la investigación, ya que existe un enfoque de un problema actual que la organización y otros administradores pueden estar enfrentando. Como indica Alfaro, la falta de esta información puede llevar a incremento de costos o hasta malas experiencias para el personal ya que podrían verse afectados con una sobrecarga de trabajo o falta del mismo, debido a una mala planeación de personal.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el enfoque del estudio, el diseño, el tipo de muestra, variables y unidad de análisis, instrumentos, procesos de recolección de datos y su análisis, para diseñar el modelo de requisición de empleados de Amazon Restaurants Costa Rica para el 2019.

Enfoque de la Investigación

El estudio acerca de la requisición de empleados de Amazon Restaurants para Costa Rica se desarrolla bajo un ambiente con gran cantidad de sistemas de información, hay presencia de datos históricos sobre variables relevantes para el estudio y evaluación de la demanda de empleados para realizar las labores.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 580).

Un enfoque mixto de investigación, permitirá la respuesta puntual a la pregunta planteada y ayudar a la construcción de un modelo fundamentado con base en los datos de la organización, para realizar un ajuste a las medidas del negocio.

El tipo de enfoque permitiría la revisión de datos existentes, observación en la práctica operacional y, con la información concebida, el diseño del modelo de plan de empleados para el departamento de soporte de Amazon Restaurants en Costa Rica.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es anidado con el modelo cualitativo dominante y, según Hernández *et al.* (2014): “Los datos recolectados por ambos métodos son comparados o mezclados en la fase de análisis. Este diseño suele proporcionar una visión más amplia del fenómeno estudiado que si usáramos un solo método” (p. 559).

Se pretende realizar un análisis para proceder con la recolección de datos cualitativos y después obtener datos cuantitativos. Por lo tanto, se realizará una observación de los factores reales que

tiene la población para apreciar los números que influyen en la planeación y las características del departamento, al realizar un modelo ajustado a las medidas de este.

Fuentes de Información

Fuentes Primarias

La población de estudio son todos los empleados de la unidad de negocio de Amazon Restaurants que trabajan en Amazon Support Services Costa Rica SRL, en Heredia, Zona Franca America Free Zone, denominada internamente como el sitio de SJO14 en el piso 6 del edificio F33.

En la actualidad, la unidad cuenta con 2 gerentes, 3 supervisores, 2 contribuidores individuales y 33 empleados de tiempo completo. Estos últimos son parte del enfoque principal del estudio de trabajo y modelo del plan de empleados para este cargo operacional, ya que otros roles o puestos de soporte no se considerarán para el planeamiento de empleados.

A continuación, un ejemplo visual de la actual estructura organizacional:

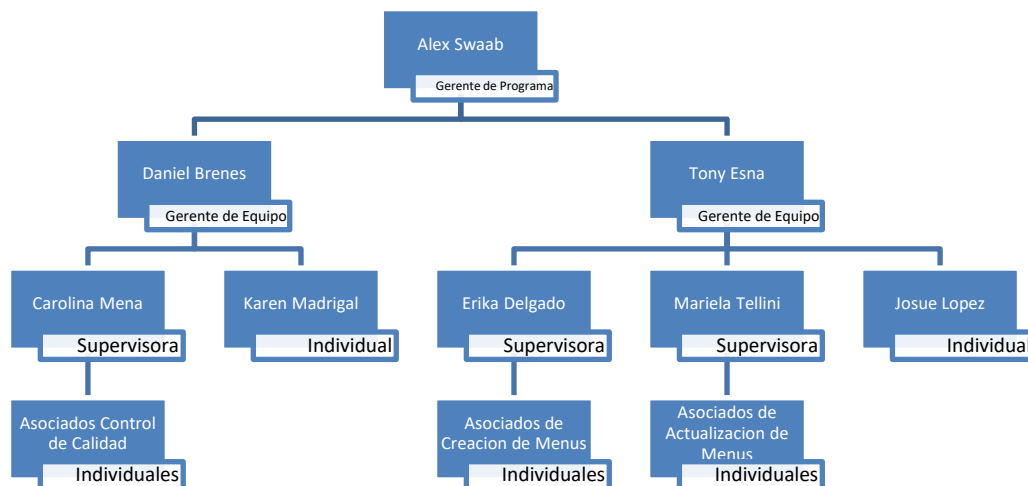


Figura 1. Estructura organizacional

En Amazon.com existen gran cantidad de datos accesibles para fines de la investigación, el departamento está físicamente en Heredia, en la zona franca America Free Zone, es la unidad de negocios de Amazon Restaurants como la fuente primaria de información.

Fuentes Secundarias

Las fuentes de información son los expertos en el tema de planeación de capacidad y liderazgo del departamento de Amazon Restaurants. Debido al modelo de escala que existe en la operación de Servicio al Cliente, así como la experiencia local de 10 años en el ambiente de servicios con talento costarricense, el experto ideal formará parte del departamento de planeación o *Workflow*, ya que tiene una estrecha relación con el departamento *Capacity Planning* (planeación de capacidad). Este último se encarga de la planeación de empleados para la atención de llamadas de Servicio al Cliente global, en países como Costa Rica, Colombia, Capetown, Irlanda entre otros. El Ingeniero Industrial, Armando Arias, de 37 años, que cuenta con 4 años de experiencia en Amazon Support Services Costa Rica SRL, es el gerente de operaciones de *Workflow* y servirá como primer experto en esta área.

Además, se tomará en cuenta la opinión de expertos de liderazgo de la organización de estudio, al igual que la gerencia local del departamento. Para este fin, se cuenta la participación de Antonio Esna, de 30 años, gerente de equipo de Amazon Restaurants y con experiencia de 9 años en Amazon, ubicado en Heredia, Costa Rica. Asimismo, Alex Swaab, 28 años, gerente de Programa, ubicado en Casa Matriz de Amazon.com en Seattle y con experiencia de 4 años en la compañía; Nathaniel Milner, gerente operacional, con 3 años de experiencia en Amazon, ubicado en Seattle, supervisor directo de Alex Swaab.

Como parte de las fuentes secundarias, se harán referencias a información de estándares definidos por Amazon Support Services Costa Rica SRL al igual que el código laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica.

Tipo de Muestra

En la parte cualitativa del estudio, la muestra para llevar a cabo esta investigación será dirigida a muestra de experto, Hernández *et al.* (2014) indican “Estas muestras son comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad” (p. 387). En Amazon Support Services Costa Rica, ya existen acercamientos a modelos de plan de requisición de empleados para otros departamentos de mayor escala, como Servicio al Cliente o Soporte de Vendedores. Además, se cuenta con gran variedad de profesionales de distintas ramas (ingeniería, administración, recursos humanos, etc.), que cuentan con experiencia en el ámbito de empresas de servicio, esto facilita un

fundamento balanceado entre la teoría y práctica.

Con el objetivo de comprobar que la teoría se aplica en la operación diaria y obtener datos cuantitativos, se llevará a cabo una muestra no probabilística con voluntarios de cada equipo encargado de las distintas tareas, para corroborar la información obtenida de los expertos.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Los expertos que se tomarán en cuenta para esta operación serán: Gerencia Local (Heredia, Costa Rica) y externa (Seattle, EE. UU.) de Amazon Restaurants en Costa Rica y aquellos empleados que desarrollen las labores directas de la producción de menús en Costa Rica. No se tomarán en cuenta otros miembros de soporte local, como los supervisores directos o individuales que ejercen otras funciones dentro de la organización, así como cualquier otro experto o empleado que no cumpla estas características o calidades.

Variables y Unidad de Análisis

Se refieren al objeto de la exploración, cada una se deriva del principio de los objetivos específicos. El propósito es planear lo que se espera con cada unidad. Este proyecto se divide en ambos enfoques de la investigación y cada elemento.

La variable más importante en este enfoque es la actividad principal de la organización, la cual es la construcción de menús para restaurantes participantes del negocio de Amazon. Se espera enumerar los parámetros críticos de calidad para el procesamiento de estos menús y que sean relevantes o influyan en la construcción del modelo para el plan de la unidad de negocio.

Definiciones Conceptuales

Para cumplir con los objetivos específicos se deben enumerar nueve definiciones conceptuales importantes:

- Menú Nuevo: “Es el proceso mediante el cual se transcribe un menú previamente recolectado de un vendedor, al sistema o plataforma de Amazon Restaurants” (Swaab, 2015, p. 19).
- Actualización de Menú: “Cuando un restaurante requiere que se actualice algún plato o

información de su menú” (Swaab, 2015, p. 19).

- Control de Calidad: “Proceso donde se revisa la construcción apropiada del menú del restaurante, se revisa detalles del menú y se corrige cualquier error de omisión o negligencia” (Swaab, 2015, p. 19).
- Tasa de Defecto: “Defecto es una medida de control, donde se dividen la cantidad de errores encontrados en la construcción de un menú, entre la cantidad de menús procesados” (Esna, 2017, p. 21).
- Tiempo Medio de Trabajo: “Es la demanda de tiempo, expresada en minutos, que se requiere para completar una de las labores de procesamiento de menús” (Arias, 2016, p. 20).
- Jornada Diurna: “Es trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas” (MTSS, 2017, p. 22).
- Nivel de Ocupación: “Nivel esperado de servicio esperado, proporcional al tiempo del trabajador. Por estándar de la empresa, se espera un nivel de servicio de 90 %” (Arias, 2016, p. 20).
- Disponibilidad de Tiempo: “Es la cantidad de tiempo, expresada en porcentaje, que se espera que un empleado esté disponible para trabajar, ósea, eliminando los descansos, hora de almuerzo y reuniones. Esta medida debe ser de un 80 % o más” (Arias, 2016, p. 20).
- Tiempo no Productivo: “Es el tiempo durante el cual el asociado no está realizando su labor de contrato, por ejemplo, reuniones, recesos, horas de almuerzo y cualquier otro tiempo que no sea realizando sus tareas” (Arias, 2016, p. 20).

Definiciones Operacionales e Instrumentales

Se utilizarán distintos instrumentos, como la observación directa y se complementará la información con las entrevistas a expertos.

- Observación: tres sesiones de observación directa de los colaboradores de Amazon Restaurants que trabajan los casos para identificar y enumerar los parámetros de calidad

de la digitalización de menús. Se utilizará una bitácora de observación directa.

- Entrevista Personal Abierta con Experto: reunión con el gerente de Equipo, Antonio Esna, para correlacionar los parámetros de calidad con el plan de empleados, la conversación será documentada por notas de correo electrónico (Entrevista #1 ítems: 3, 4, 5 6, 8, 9).
- Cuestionario: se utilizará un cuestionario corto de 10 preguntas para los empleados de Amazon Restaurants, para comprobar que lo establecido en el marco legal (Código de Trabajo) se aplique en la práctica (Cuestionario/Encuesta a empleados, ítems: 1-5, 7-10).
- Análisis de Contenido: tres sesiones de observación directa de los colaboradores de Amazon Restaurants que trabajan los casos para identificar y enumerar los parámetros de calidad de la digitalización de menús (Recuperación de datos de MyTime, CSC y Salesforce. Entrevista #2, ítems: 8-13).
- Entrevista Personal Abierta con Expertos: reunión con el gerente de Equipo, Antonio Esna, gerente de Programa Alex Swaab y gerente de Operaciones Nathaniel Milner, para definir las medidas de control con el plan de empleados. La conversación será documentada por minuta de correo electrónico (Entrevista #2 ítems: 5-12).

Instrumentos

Mediante observación directa de los procesos, recolección de datos, análisis de variables y complementos legales y teóricos, se procederá a fundamentar el diseño del modelo para el plan de empleados de la organización. Se analizarán los indicadores que influyen directamente en la demanda de personal. La observación directa y síntesis de datos existentes de la unidad de negocio, permitirán una conclusión clara acerca de la información necesaria para llegar a un resultado confiable y evitar un falso-positivo.

Los instrumentos para responder a cada uno de los objetivos específicos de este estudio son:

Observación

Se llevarán a cabo tres sesiones de observación directa de los colaboradores de Amazon Restaurants que trabajan los casos para identificar y enumerar los parámetros de calidad para cada

uno de los tipos de trabajo (menú nuevo, actualización y control de calidad). Estas sesiones serán de una hora con un miembro de alto rendimiento de cada supervisor y se llevará una bitácora para documentar los hallazgos, las sesiones se realizarán en día normal sin interferencias de otras responsabilidades del empleado.

Entrevistas

Entrevista con Gerente de Equipo Antonio Esna

El Gerente de Equipo, Antonio Esna, participará en una entrevista abierta para correlacionar los parámetros de calidad con el plan de empleados, la conversación será documentada por notas de correo electrónico y tendrá el fin de corroborar información captada durante la observación directa y complementar el análisis de contenido. Se realizarán entrevistas de seguimiento en caso de ser necesario para aclarar cualquier cuestionamiento que surja durante la investigación.

Entrevista con Liderazgo de Amazon Restaurants

Se programará una entrevista con Alex Swaab, Nathaniel Milner y Antonio Esna, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo, toma de decisiones y buenos hábitos de comunicación. Esta entrevista será vía telefónica y se profundizará en los hallazgos de la investigación (observación directa) y comprensión de los factores influyentes en la demanda de personal. Se utilizará el correo electrónico para documentar una minuta de la reunión y respuestas de los participantes.

Cuestionario

El cuestionario se dirige a los empleados de primer nivel de Amazon Restaurants, será cerrado, anónimo, virtual (mediante, una página interna de encuestas *Trawler*) y aplicado a los 33 asociados de los equipos de Amazon Restaurants. El cuestionario será de 4 preguntas, formuladas para comprobar que lo establecido en el marco legal (código de trabajo) es aplicado en el manejo de la operación.

Análisis de Contenido

Se realizará una recopilación de sistemas internos como MyTime, Customer Service Central y

Salesforce para obtener datos acerca del nivel de ocupación, tiempo medio de trabajo, jornadas laborales y tiempo no productivo. Además, la síntesis y análisis de esta información servirá de base para realizar indagaciones en las entrevistas abiertas.

Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

El proceso de recolección de datos se realizará con el permiso del gerente de programa que supervisa la operación de Amazon Restaurants en Costa Rica y uso de información de no confidencial disponible acerca las distintas actividades que desempeña la unidad.

Primera Fase

Se tendrá contacto directo en persona con el gerente de Equipo, Antonio Esna, para informar acerca del proyecto y obtener soporte para el estudio y futura implementación. Después se agendará la entrevista con Antonio, en un tiempo prudente y durante un día regular de trabajo.

Segunda Fase

Durante el transcurso de una semana, se realizará la observación directa con 3 integrantes del departamento a cargo de las diferentes tareas relacionadas con la construcción de menús, reconocidos como asociados de alto rendimiento. Las sesiones de una hora se documentarán mediante una bitácora virtual en Microsoft Excel.

Tercera Fase

Durante esta etapa, se recogerán los datos de los sistemas de MyTime, Customer Service Central y Salesforce para obtener los datos respectivos de los parámetros de control y medición del desempeño del equipo. El proceso durará una semana y se verán los datos históricos de los últimos seis meses de producción.

Cuarta Fase

Se construirá un cuestionario en Trawler, para administrar a los 33 asociados de Amazon Restaurants de manera confidencial, participación libre y con preguntas cerradas para corroborar que se cumple el marco legislativo de las jornadas laborales ordinarias. Después se descargarán los

resultados para confirmar el apego al código laboral. El proceso puede durar una semana para darle tiempo a los asociados para responder el cuestionario.

Quinta Fase

Se analizarán todos los puntos de datos obtenidos y se resumirán de manera ejecutiva, a la vez, se utilizarán para la preparación de la entrevista con los líderes de la organización.

Sexta Fase

Se programará una entrevista con Alex Swaab, Nathaniel Milner y Antonio Esna, para indagar acerca de los parámetros: nivel de ocupación, tiempo no productivo y disponible, tiempo medio de trabajo y el volumen de trabajo anticipado para el segundo semestre del 2019. La reunión será mediante video llamada con el sistema interno Amazon Chime. Se recopilarán las notas y minuta de la entrevista y se documentará mediante correo electrónico.

Séptima Fase

Se analizará la información recopilada y, mediante una hoja de Microsoft Excel, se realizarán los cálculos con los fundamentos adecuados para calcular el estimado de demanda de personal para el departamento de Amazon Restaurants en Costa Rica en el segundo semestre del 2019.

Octava Fase

Se compartirá la información del resultado del proyecto y su respectiva propuesta de control, mantenimiento y documentación, mediante una videollamada, para habilitar los nuevos datos y proceso de cálculo para estimar la demanda de empleados y salvaguardar el cumplimiento de metas organizacionales.

El análisis de datos se realizará mediante la transcripción de las entrevistas telefónicas con los expertos, para resaltar los parámetros críticos de calidad que influyen en el plan de requisición de empleados, mediante la codificación de los distintos parámetros. Posteriormente, se resumirán los datos más importantes encontrados en la observación directa para ratificar la teoría de experto y la práctica. Asimismo, se formulará el cuestionario y se aplicará a la población participante y se revisarán las respuestas obtenidas mediante tabulaciones en Microsoft Excel y gráficos de resumen

con los puntos importantes para el diseño del plan. Por último, se analizará el contenido de los datos existentes, en cuanto a mediciones de ocupación, disponibilidad de tiempo, tiempo medio de trabajo y tiempo no productivo, para fundamentar el modelo de plan de requisición de empleados.

Para cumplir con las metas de este proyecto, se resumen los pasos a continuación:

Plan de Requisición de Empleados Amazon Restaurants Costa Rica

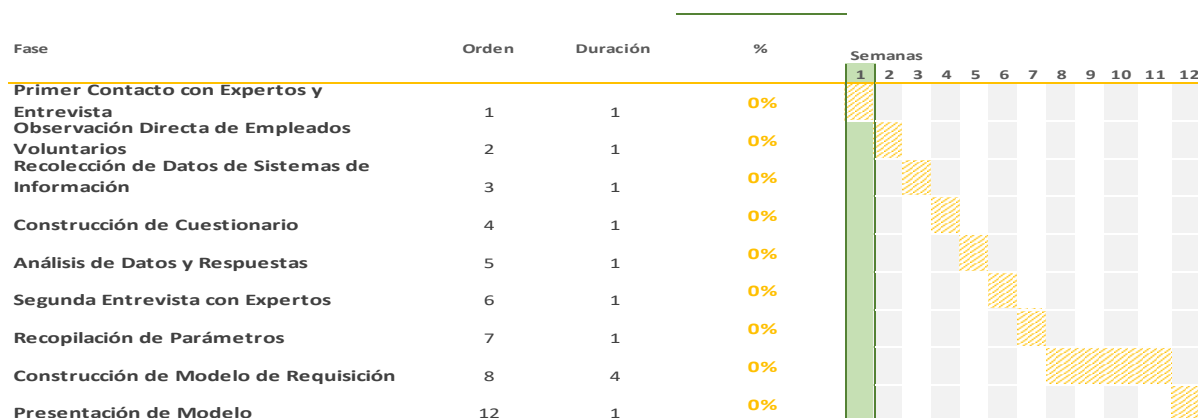


Figura 2. Plan de Requisición de Empleados

El trabajo de campo se constituirá con 12 semanas llenas de las actividades detalladas y a la expectativa de crear un plan de empleados ajustable y medible, con base en las peculiaridades del negocio de Amazon Restaurants en Costa Rica.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizará la descripción de los resultados de cada fase de la investigación de campo. Posteriormente, se hará una triangulación de la teoría, datos de la investigación y punto de vista personal para formular un modelo de requisición de empleados, para Amazon Restaurants en Costa Rica.

Entre de los parámetros de desempeño y expectativas de la organización costarricense se encuentran: la productividad, calidad, tiempos de manejo efectivos, cumplimiento del volumen de trabajo, manejo del tiempo no productivo y un nivel de ocupación adecuado. Todos estos son factores influenciados de la demanda o requerimiento de empleados. Adicionalmente, se toman en cuenta otros elementos como: transferencia del personal a otras posiciones, imprevistos (incapacidades, ausencias o tardías), vacaciones y volumen de casos a trabajar; estos pueden mover el requerimiento de personas que realizan el trabajo y volverse un reto para mantener el nivel de desempeño deseado.

La calidad de los menús es importante, los altos estándares de la marca de Amazon y el riesgo de un menú incorrecto puede generar una mala experiencia para el cliente y el restaurante. Por lo anterior, el equipo de Costa Rica tiene la responsabilidad de asegurar la calidad del producto final (menú) para su publicación en la plataforma de Amazon Restaurants. La medida de tolerancia de errores se define con una tasa de defectos, la cual está a cargo de un subgrupo de control de calidad. Esta medida debe permanecer por debajo del 3.5 %, de acuerdo con parámetros internos de control de la organización.

Es de suma importancia considerar aspectos como jornadas de trabajo y horarios. De acuerdo con el Código Laboral: “La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana” (Ministerio de Trabajo de Costa Rica, 1943, p. 41). Además, se debe factorizar la cantidad de personal disponible, el nivel de ocupación, desarrollo del personal, entrenamiento, volumen de trabajo, tiempo requerido de trabajo, imprevistos (incapacidades, vacaciones, días libres, entre otros). De esta forma, se puede contar con un plan sólido de requisición de personal y administrar correctamente, mediante parámetros cuantificables, la producción de menús.

Los gerentes de casa matriz han pedido que se formule una estructura adecuada acerca de la

planeación de fuerza laboral, que influya en la planificación financiera y capacidad de crecimiento del negocio en Costa Rica.

El procesamiento del volumen de trabajo debe cumplirse semanalmente, la constancia del ingreso de casos de trabajo es variable. Los desajustes en la cantidad de personal disponible pueden tener un impacto en el desarrollo de la actividad del negocio, ya que se debe fabricar el menú en el sistema para que los clientes puedan hacer sus órdenes en los restaurantes y así generar ingresos para la empresa y el negocio de comidas participante.

De acuerdo con las fases de investigación, se pueden ver los siguientes resultados:

Resultados de Cada Fase

Primera Fase – Contacto con Gerente de Equipo Antonio (Tony) Esna

Se realizó una entrevista en horas laborales con Antonio Esna, gerente de equipo de Amazon Restaurants con 10 años de experiencia en la compañía. El propósito de la entrevista era explicar el proyecto: *Plan de Requisición de empleados para el departamento de soporte de Amazon Restaurants en Costa Rica en el 2019*, profundizar en la situación actual y en los problemas que enfrenta en el momento de manejar el equipo y comunicarse con la gerencia externa.

Según Esna, desde que existe Amazon Restaurants en Costa Rica (2015), no se ha logrado comprender cuál es la cantidad de personal idónea para sus operaciones. Adicionalmente, ante la pregunta: ¿Cuál considera que es la causa principal de desequilibrio de personal? Respondió: “No tener muy claro cuánto es el tiempo que se debe durar construyendo un menú, actualizándolo o realizando control”. Esto indica la existencia del problema y, por lo tanto, la necesidad de trabajar un modelo adecuado de requisición de empleados para la organización.

Al tomar en cuenta el aspecto de movimiento de personal como un factor influenciado del modelo, Esna indicó que esto no es un problema muy marcado en la organización, ya que suele pasar en poca frecuencia; por lo tanto, no es un factor de enfoque en el momento de elaborar el modelo.

Al realizar la pregunta: ¿Cuántas veces recurre a recursos reactivos (horas extra) para cubrir trabajo por falta de personal? El entrevistado indicó: “Al menos unas dos veces al mes e incluso hay semanas que tenemos que pedir 30 min de almuerzo o que la gente se quede trabajando horas

adicionales”. Esto es un síntoma de que la organización puede tener un mal cálculo de la requisición de personal y que no opere apropiadamente y sobrecargue a su personal con la petición de horas extraordinarias.

Una variable que se resalta en la entrevista es el tiempo medio de trabajo de cada tarea realizada por los empleados en Costa Rica, así como el volumen de trabajo anticipado. Estos son elementos importantes para tomar en cuenta en la planeación de personal. Según el gerente de Operaciones, Armando Arias, el tiempo medio de trabajo es el tiempo requerido en minutos para completar las tareas, esto va a ser característico y único para la construcción, actualización y control de calidad de los menús.

Otro aspecto importante es el apego a las políticas internas de Amazon al igual que las reglas externas de parte del Ministerio de Trabajo, según Esna: “Es una parte primordial de mi rol como gerente del equipo y cumplimos todas las normativas del código laboral y recibimos asesoramiento de parte de recursos humanos para velar este cumplimiento”. Por lo tanto, no es un factor de mayor preocupación en el momento de elaborar el modelo.

Segunda Fase – Observación Directa

Se realizó una sesión de observación directa con tres integrantes de Amazon Restaurants, cada uno responsable por una tarea distinta de las actividades que se realizan en Costa Rica (menús nuevos, actualización de menús y control de calidad). Cada sesión tomó de una a dos horas y media, para apreciar el proceso que se realiza y entender con profundidad las responsabilidades de cada asociado.

Se puede apreciar que el proceso es un tanto mecánico e implica una secuencia lógica para el empleado. Lo más interesante de la observación fue obtener datos acerca de cuál es el tiempo de trabajo de cada tarea. De acuerdo con la información obtenida: menús nuevos se extendió por 147 minutos, actualización por 56 minutos y control de calidad por 96 minutos. Estos pueden ser un punto de referencia para definir un tiempo medio estándar, en conjunto con el análisis de tiempos anteriores y, de esta forma, definir un tiempo confiable para la formulación del modelo.

En la bitácora de Actualización de Menú, el ID 5, se puede notar que los empleados poseen manuales adecuados para realizar sus tareas, por lo tanto, el tiempo invertido en búsqueda de pasos, es bajo, se registró en 3 minutos. En general, los procesos que se realizan son ordenados, pero

diferentes entre sí, por lo tanto, esto es un indicador de que, en el momento de realizar un modelo, se deben separar la requisición por tareas.

Tercera Fase – Recolección de Datos

Mytime

Es el sistema interno, los empleados registran en este su marca de tiempo laborado. Se recuperó data, desde junio 2018 hasta diciembre 2018, para realizar un análisis de seis meses de antigüedad y comprender el comportamiento de los datos de MyTime. Los resultados fueron: ausentismo fue menor al 1.4 %, el encogimiento (vacaciones, incapacidades, tiempo libre pago, etc.) fue de un 7.7 %, el tiempo libre voluntario (herramienta que utiliza la organización cuando no hay trabajo disponible y se toma como un permiso sin goce de salario) fue de un 1.3 % y el tiempo de horas extras fue de un 4.7 %.

Estos datos son relevantes y señalan el problema, un 4.7 % de horas extras en una organización es un indicador de que se le ha pedido al personal que extienda sus horas para cumplir con el volumen de trabajo y, por consiguiente, indica una falta de planeación de personal para cumplir con este volumen. Aunque las horas extras son una herramienta para momentos inesperados de altos niveles de trabajo, pueden ubicarse en un rango de 1.5 % a 2 % y así evitar la sobrecarga en los asociados y el riesgo de pérdida de entregables.

Customer Service Central

Es un sistema de gestión de servicio al cliente, sin embargo, la organización lo utiliza como un punto de control del tiempo de los asociados, esta herramienta permitirá obtener un cálculo aproximado del tiempo disponible para trabajar, en otras palabras, cuantas horas trabajan los asociados en órdenes de trabajo de menús y sustraer así el tiempo que invierten en otras actividades.

El análisis del tiempo disponible de trabajo se hizo con una fórmula de PTL (*Productive to Labor*) que incluye el tiempo de trabajo más el tiempo disponible y se divide entre el tiempo total, esto da como resultado un porcentaje que ayudará a formular el modelo de plan de empleados. Con este acercamiento se podrán incluir los datos reales del trabajo actual y costumbres de labor de Amazon Restaurants, ya que el porcentaje toma en cuenta tiempos de descanso, reuniones y trabajo en proyectos.

El resultado del análisis en formato porcentual para el PTL es de un promedio de 74 % para los últimos seis meses del 2018, esto quiere decir que, del tiempo laborado por los asociados en el segundo semestre del año pasado, estos estuvieron disponibles para trabajo productivo un 74 %. Por diferencia, un 26 % del tiempo fue dedicado a otras actividades no productivas o no relacionadas con las tres tareas principales de la organización.

Salesforce

Se usa comúnmente en la industria, este es el sistema donde se reciben los casos de trabajo. Tiene la disponibilidad de medir datos cuantificables para entender mejor el tiempo medio de trabajo. Se procedió a recuperar datos del segundo semestre del 2018 para analizar el tiempo medio de trabajo de las tres tareas y así realizar una referencia cruzada con la observación directa.

En el segundo semestre del 2018, se obtuvieron 1912 casos de creación de menús, 4962 casos de actualización de menús y 3065 casos de control de calidad de menús. Al realizar un cálculo de un promedio simple, los resultados son: creación de menús tiene un tiempo promedio de 145 minutos, actualización de menús 44 minutos y para control de calidad 120 minutos. Estos datos resultarán útiles en el momento de pronosticar la demanda de personal para cumplir con las tareas de Costa Rica.

Cuarta Fase – Encuesta a Personal

Se aplicó una encuesta de 10 preguntas cerradas (de múltiple opción) a un total de 33 personas, pero la participación fue de 30 personas, ya que tres personas se encontraban fuera de la oficina por días libres, permisos o enfermedad. La encuesta se realizó mediante una herramienta interna que permitió exportar los datos y realizar el análisis de los resultados.

Los resultados más relevantes fueron: los empleados de Amazon Restaurants están informados sobre el código laboral y las regulaciones en cuanto a jornadas laborales y jornadas extraordinarias. Un 76 % de los participantes indicó que se le pide hacer horas extra. Un 36 % realiza horas extra al menos una vez a la semana y otro 23 % más de una vez a la semana, el 40 % restante indicó *nunca*, como su frecuencia para realizar horas extra. Estos resultados son de interés, ya que indican que se sufre de recarga de jornadas extraordinarias y esto, a largo plazo, puede producir cansancio adicional y malestar en el ambiente laboral. Para confirmar esto, un 73 % indicó que perciben que

la organización no planea sus requisiciones de personal, esto confirma el problema. Un 56 % indica que se necesita más personal del que existe para cumplir con el volumen de trabajo.

Un objetivo importante de esta encuesta es entender la percepción del personal en cuanto a planeamiento de recursos y se puede entender con claridad que hay un problema en la planeación de estos. Adicionalmente, no hay ninguna noticia alarmante en cuanto a algún otro tema del código laboral, debido a que el personal está informado sobre código y la organización vela por el cumplimiento de este.

Quinta Fase – Resumen Ejecutivo

Se tabularon y resumieron los datos encontrados de las fases anteriores para preparar una reunión con los principales interesados. La reunión se programó y se aprovechó el tiempo para realizar una conferencia con Antonio Esna, Alex Swaab y Nathaniel Milner. El propósito era lograr un consenso acerca de los supuestos que se utilizarán para formular el modelo de requisición de empleados.

Sexta Fase – Reunión de Interesados

Se presentaron los resultados del estudio cuantitativo al grupo de interesados para definir el número representativo que se utilizará en el momento de calcular la cantidad de personal que se requiere y la capacidad de producción actual de San José.

Vale la pena rescatar, que, durante la entrevista, los interesados estuvieron muy de acuerdo con que es de suma importancia tener un plan de personal. De hecho, según indica Nathaniel Milner, gerente de Operaciones: “Es algo necesaria para la planeación de crecimiento de la operación en San José y cumplimiento de las metas organizacionales y reportes apropiados a finanzas para la petición de empleados de tiempo completo”. Desde el aspecto financiero, es importante comprender cuál es la cantidad de personal que se necesita para entender el costo de la operación, contar un planeamiento financiero apropiado y cumplir las metas.

Una pregunta de suma importancia fue: ¿Cuál es la expectativa de ocupación de un asociado expresada en porcentaje? Alex Swaab, gerente de Programa, indicó: “Yo diría que un 85 % o 90 % del tiempo esperamos que nuestros asociados estén siendo utilizados para trabajo de menús”. Esto permite entender las expectativas de los líderes de negocio con sus empleados y así obtener

el máximo rendimiento.

Otro aspecto importante en la entrevista fue acerca el manejo de las vacaciones. Antonio Esna, gerente del Equipo respondió: “Se les solicita que se pidan con 2 semanas de anticipación y se toma en cuenta para evitar que, más de un 10 % del equipo este libre ese mismo día(s)”. El 10 % es de gran importancia, ya que es un factor para tomar en cuenta en el momento de planear las aristas del modelo de requisición de personal. El 10 % es un factor de encogimiento que se puede utilizar como colchón para autorizar vacaciones a los empleados, sin poner en riesgo los entregables del negocio.

En el punto número 11 de la entrevista, se abordó el tema de las suposiciones de planeamiento, específicamente en:

- a) Tiempo medio de trabajo Creación de Menús: 145 min.
- b) Tiempo medio de trabajo Actualización de Menús: 44 min.
- c) Tiempo medio de trabajo Control de Calidad: 120 min.
- d) Tasa de Tiempo Disponible de Producción: 74 %.

Se le preguntó al grupo si estaban de acuerdo con esos números para uso como supuestos de planeación de empleados:

- Antonio Esna, gerente de Equipo: La data me parece muy realista, en situaciones hemos preguntado directamente a los asociados cuanto tiempo ellos estiman que duran y andan en un rango parecido a los de este estudio.
- Alex Swaab, gerente Programa: Me parecen números realistas, la cantidad de datos de los últimos 6 meses del 2018 son un buen indicador para establecer el tiempo medio estándar y controlar mejor la producción de cada asociado con metas de tiempos de trabajo.
- Nathaniel Milner, gerente de Operaciones: Es un buen indicio también para obtener eficiencias en el proceso mediante métodos de *coaching* y mejora continua.

La reacción de los gerentes indica que el estudio se acerca a la realidad y, por lo tanto, es lo suficientemente exacto para usarlo en un modelo de planeación de personal.

Séptima Fase – Fundamentos del Modelo

Para formalizar las variables más importantes para la formulación del modelo de plan de empleados se tomó cuenta: la teoría que resalta la importancia de un plan de empleados; la afirmación, por parte de gerentes y empleados, de la existencia del problema; la información del experto del departamento de planeación de servicio al cliente de Amazon Support Services SRL.

Gracias a la investigación, análisis de datos cuantitativos y consenso con los gerentes, se definieron los elementos del modelo:

Nivel de Ocupación

De acuerdo con lo conversado en la entrevista número dos, se espera que los asociados estén ocupados entre un 85 % y 90 % del tiempo, por lo tanto, para efectos de este modelo se utilizarán los números más altos posibles, para evitar cualquier falta que pueda crear un lio en la actualidad del negocio. En este caso, se empleará un modelo con un 90 % como nivel de ocupación.

Tiempo Disponible de Productividad o PTL

Gracias al análisis de datos de *Customer Service Central*, en el segundo semestre del 2018, se logró identificar que un 75 % de PTL es un porcentaje adecuado para el modelo de Amazon Restaurants, ya que un 25 % del tiempo se destina a actividades no productivas, como reuniones y entrenamientos.

Porcentaje de Encogimiento

El Encogimiento es el tiempo con el que se cuenta en la teoría, pero, por situaciones extraordinarias, termina como tiempo no productivo, en esta variable se encierran las siguientes:

- Vacaciones.
- Incapacidades.
- Tiempos Flexibles de Trabajo Excepcionales (permisos).

La ventaja de considerar esto es la flexibilidad en el ambiente laboral de los empleados. Los gerentes consideran importante mantenerla debido a la lealtad y satisfacción de los asociados.

Tiempos Medios de Trabajo

Los datos recaudados en la sexta fase se pueden utilizar para fundamentar supuestos y realizar el cálculo del modelo. En este caso, los tiempos medios de trabajo por tarea serían los siguientes: tiempo medio de trabajo creación de menús; tiempo medio de trabajo actualización de menús; tiempo medio de trabajo control de calidad.

A partir de los cuatro supuestos anteriores, se puede obtener un cálculo realista de cuantas tareas es posible producir por hora y, de esta forma, obtener un plan de demanda de empleados, de acuerdo con el pronóstico de ventas de la organización y el pronóstico de actualizaciones de menú de parte del experto Alex Swaab.

Octava Fase – Modelo

El modelo de requisición de empleados se comparte con el grupo de interés, Antonio Esna, Alex Swaab y Nathaniel Milner, para su uso como una fuente veraz de información para finanzas y planeación de crecimiento del negocio.

El modelo tuvo gran aceptación y forma parte de un proceso estándar de justificación de más personas en el equipo, para evitar el uso excesivo de jornadas extraordinarias y asegurar la entrega de casos de trabajo completos y en el tiempo estimado, con el fin ofrecer mayores opciones de restaurantes a los clientes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el primer contacto con el gerente de Equipo, Antonio Esna, se logró capturar la confirmación del problema: desde hace varios años el programa de Amazon Restaurants en Costa Rica no poseía información suficiente ni conocimiento relevante para formular un modelo de demanda de empleados. Por lo anterior, se recurría a acciones reactivas ante el alza de volumen de trabajo, por ejemplo, la petición de jornadas extraordinarias a los empleados.

Durante el proceso de observación directa, se logró comprender el *statu quo* de la organización, en cuanto a las tareas realizables. Se concluyó que el proceso es sólido y lo suficientemente mecánico como para asignar valores de tiempos de trabajo medios para cada una de las tareas. En el estudio se obtuvo el siguiente resultado:

- Tiempo medio de trabajo Creación de Menús: 145 min.
- Tiempo medio de trabajo Actualización de Menús: 44 min.
- Tiempo medio de trabajo Control de Calidad: 120 min

Adicionalmente, se denota que se deben segregar los procesos en: Creación de Menús Nuevos, Actualización de Menús y Control de Calidad de Menús y no considerarlos como una sola tarea, ya que los tiempos medios de trabajo son distintos. Tomar en cuenta las distintas tareas como solo un proceso, puede llevar a cálculos incorrectos en cuanto a la cantidad de empleados requerida.

El análisis de todos los datos cuantitativos es de suma importancia para formular el modelo. En el caso contrario, el cálculo podría ser erróneo o producir información de poca confianza para la toma de decisiones.

Gracias al estudio de datos de Salesforce y a la observación directa, se puede notar que los números se acercan a la realidad, debido a que el tiempo medido en la observación directa no difiere significativamente de los números obtenidos con el análisis de datos y promedios.

Se puede concluir que es de suma importancia llegar a un consenso previo con el grupo de interesados y altos mandatarios, en cuanto futuro de la organización, ya que su punto de vista

experto y de experiencia pueden ayudar en la construcción de un modelo adecuado para el negocio. Además, se resalta el compromiso con el desarrollo del asociado y la rendición de cuentas de los entregables de la organización, que son de gran importancia para los gerentes y éxito de la compañía.

Existe un pronóstico de ventas y un pronóstico de cantidad de actualizaciones de menús, lo cual complementa el modelo y lo vuelve funcional para comprender la cantidad de personal idóneo. Al unificar las recomendaciones de expertos, la teoría, antecedentes internacionales y nacionales e identificar las variables importantes para el negocio, se concluye que los aspectos más importantes del modelo son: nivel de ocupación; tiempo disponible de productividad; porcentaje de encogimiento y tiempos medios de trabajo.

Se concluye, además, que el modelo es inicial, modificable y ajustable con el tiempo y requiere de un pronóstico para su funcionamiento, de lo contrario es un solo análisis de capacidad de producción.

Recomendaciones

Para Liderazgo Local

Una recomendación para el liderazgo local es expandir horizontes y ayudar a departamentos dentro o fuera de Costa Rica, para comprender con profundidad modelos o soluciones potenciales, ya que otras organizaciones pueden haber experimentado el problema y brindar una solución más oportuna. La forma adecuada de lograr esto es poner en práctica técnicas de trabajo de redes (*networking*) y conectar cada mes con algún miembro del departamento de planeación de servicio al cliente, ya que poseen información valiosa para modelos de planeación de empleados que se utilizan en el ámbito global.

Una manera de asegurar que se tomen en cuenta los problemas de la organización, es consultar a los empleados sobre su punto de vista. Esto es importante para confirmar sus percepciones y dar a conocer potenciales molestias o recargas que puedan afectar, tanto su desempeño como su relación o compromiso con la empresa. Los empleados perciben una falta de planeación de personal y la asignación de horas extra ayuda a confirmar el problema. Una forma de afrontar esto es con sesiones de mesas redondas, en las que se le puede pedir opinión a los colaboradores y escuchar

sus ideas y pensamientos acerca de temas de relevancia para el equipo u organización. A partir de estas reuniones se pueden producir ideas que permitan balancear las necesidades del negocio con las del personal.

En los procesos hay oportunidades de mejora que se pueden revisar para que el asociado sea más eficiente con su tiempo. Por ejemplo, se recomienda, crear un espacio o mecanismo para que los empleados puedan traer a colación sus problemas y mantengan una mentalidad de mejora continua. De esta forma, el liderazgo puede obtener información de primera mano para escalar problemas sistemáticos a la gerencia externa, así como arreglos y mejoras para las herramientas actuales. Este tipo de aproximación puede llevar a ganancias en tiempos medios de entrega para las tareas que realizan los asociados.

Otra recomendación es usar herramientas actuales como MyTime, Salesforce y CSC que pueden ayudar en la toma de decisiones. Una forma de lograr esto es aprender acerca de las herramientas actuales y sus respectivas funciones, para contar con amplio conocimiento de las capacidades de las herramientas y emplearlas para obtener datos confiables de los sistemas internos disponibles.

Además, se recomienda extender el periodo de datos a un año para mejorar la confiabilidad de estos. Se recomienda hacer un seguimiento de los estudios de tiempo por seis meses adicionales, para nutrir los datos y obtener tendencias centrales más confiables y realizar cualquier ajuste a los supuestos base del modelo.

Es una buena práctica involucrarse con los empleados que tienen mayor contacto con el proceso productivo de menús. Esto se puede lograr mediante observaciones directas para comprender la inversión de tiempo y asegurar que se utiliza de la manera más eficiente. Además, se puede recurrir herramientas como el *coaching* efectivo, para lograr avances en los tiempos medios de entrega. Las personas encargadas de la supervisión de la producción de menús pueden tomar la iniciativa de investigar acerca de métodos de *coaching* efectivos y así influenciar a sus colaboradores y mejorar sus tiempos de entrega. Esto tiene otro beneficio, la satisfacción de brindar mejor soporte al empleado, para que cumpla con las metas de desempeño establecidas por la organización.

Adicionalmente, es importante considerar cualquier cambio en las jornadas actuales. En la actualidad solo existen jornadas diurnas de 40 horas, si esto fuese sujeto a cambios, es importante

ajustar el plan, ya que el cálculo se basa en 40 horas a la semana. En el caso de una jornada mixta o nocturna, esto afectaría significativamente el cálculo de demanda de empleados.

Los gerentes deben ser cautelosos y no exceder el 10 % de excepciones y vacaciones y considerar cualquier tipo de ausencia justificada o injustificada. No tomar esto en cuenta puede causar una falta en el cálculo y propiciar el uso de medidas innecesarias que pueden afectar la percepción de los empleados en cuanto a la planeación. Este riesgo se puede mitigar con la revisión oportuna de los reportes de ausencias o al llevar un control adecuado de las excepciones a los horarios de los colaboradores.

Para Gerencia Externa e Interna

Una comunicación más abierta entre Seattle y San José puede ser de gran ayuda, ya que la gerencia externa puede contar con información que ayude a la gerencia interna. En este proyecto se dio a conocer la existencia de un pronóstico de ventas y de cantidad de actualizaciones de menús esperadas para el 2019. Organizar reuniones semanales o bisemanales es un buen hábito de comunicación para equipos que trabajan de forma remota. En estos espacios se pueden traer a colación temas relevantes para los equipos y entender las iniciativas nuevas o en proceso que tengan impacto en el proceso de la organización local.

En cuanto al tiempo disponible de productividad, esta debería revisar con mayor granularidad, ya que pueden existir oportunidades de mejora para el tiempo invertido en el desarrollo de los asociados. Otras organizaciones utilizan un 80 % como meta de PTL o tiempo disponible de productividad. Como este es un factor importante para el modelo, se deben tener los controles necesarios para controlar el tiempo no productivo. Si el tiempo disponible de productividad es menor al indicado, se pueden estancar las colas de trabajo lo que puede resultar en una experiencia frustrante para los empleados y en la pérdida de promesas de tiempo de entrega para la gerencia externa. Una forma de abordar esto es que se revisen los reportes de tiempo de cada equipo de forma semanal, para controlar el porcentaje y tratarlo como un presupuesto de tiempo y ajustarlo a medida que pasan las semanas.

Se recomienda la revisión mensual de las variables, esto permitirá un afinamiento de la herramienta con el paso del tiempo. Además, se debe revisar cualquier ajuste de las metas o pronósticos de ventas o actualizaciones de menú. A la vez, es importante revisar cualquier

movimiento de personal que afecte el plan de empleados y así actuar oportunamente para la contratación y toma de medidas, como la petición de jornadas extraordinarias. Se recomienda una reunión mensual para la revisión exclusiva del plan de empleados, así como incluir una revisión del mes anterior para tomar decisiones de ajustes necesarias para asegurar las entregas.

Es importante llevar un control adecuado del tiempo no productivo, ya que estas actividades afectan el resultado de los entregables de la organización, esto significa que se cuenta con menos tiempo del planeado para completar el volumen de trabajo de Amazon Restaurants. Una sugerencia en este aspecto es tener un reporte semanal que pueda llevar el control de cada miembro del equipo en cuanto a tiempo no productivo, para evitar cualquier tipo de abuso o utilización del tiempo inadecuado.

Otra recomendación es ya una vez el modelo madure y se encuentre funcional, este mismo se puede integrar en los sistemas de manejo de personal de Amazon, siendo la empresa un gigante de la tecnología, este mismo puede aprovechar e implementar un sistema holístico que funcione como herramienta para los administradores de todas las geografías para así comprender a fondo, cuánto personal es ideal para el desarrollo de cada tarea.

Por último, se informa que el modelo no toma en cuenta patrones de arribo y es mensual, por lo tanto, no considera factores como alzas de volumen semanales o estacionales que no estén factorizadas en los pronósticos, por lo tanto, se recomienda comunicación proactiva y adecuada para la actualización del plan de empleados.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Es este capítulo se presentará el modelo formulado para el cálculo de demanda de personal en el departamento de Amazon Restaurants. El modelo se divide en las tres funciones que cumple el departamento: Creación de Menús, Actualización de Menús y Control de Calidad. Se toman en cuenta cuatro indicadores principales: (1) Nivel de Ocupación, denominado como OCC (2) Tiempo Productivo Disponible o PTL (3) Porcentaje de No-Encogimiento o Non-SHRK (4) Tiempo medio de trabajo o AHT.

Los supuestos para cada uno de los indicadores son: OCC en un 90 %, PTL en un 80 %, Non-SHRK en un 90 %; estos se mantienen constantes en todas las distintas funciones. El AHT se designa como 150 minutos en Creación de Menús, 60 minutos para Actualizaciones y 90 minutos para Control de Calidad. Con estos indicadores se busca calcular la capacidad por hora de cada función o CPH, el cálculo aritmético es $(60 \text{ minutos} \times \text{OCC} \times \text{PTL} \times \text{Non-SHRK}) / \text{AHT}$, esto da como resultado la cantidad de casos de trabajo que se pueden manejar en una hora o 60 minutos, este cálculo considera el nivel de ocupación deseado, el tiempo disponible para productividad (se remueve cualquier actividad no productiva para el sustento del desarrollo del equipo) y el tiempo de encogimiento por excepciones, vacaciones e incapacidades.

Al obtener el cálculo de CPH, se puede traducir el pronóstico de volumen de trabajo a cantidad de personas requeridas para cumplir el trabajo, por ejemplo, el CPH de Creación de Menús es de 0.26, esto indica que por cada hora, un empleado en Costa Rica, puede producir 0.26 menús nuevos; por lo tanto, si se espera 100 menús nuevos y un empleado trabaja 40 horas semanales, se necesitan 2 personas para cumplir con la creación de esos 100 menús nuevos. El cálculo sería: $(100/0.26) / (40 \text{ horas} * 4 \text{ semanas}) = 2.4$, lo cual en empleados de tiempo completo serían un total de 3 personas.

A continuación, se presenta el modelo en formato de tabla de Microsoft Excel:

Staffing Indicators						
Cluster	Task	OCC	PTL	Non-SHRK	AHT	Capacity CPH
Menu	Menu Upload	90%	80%	90%	150.00	0.26
	Menu Update	90%	80%	90%	60.00	0.65
	Menu QA	90%	80%	90%	90.00	0.43
	Total Menu					1.34

Figura 3. Staffing Indicators

Para traducir el pronóstico en demanda de empleados, se agrega el pronóstico y se realiza el segundo cálculo. Por ejemplo, con un supuesto de pronóstico de 100 menús nuevos, 200 actualizaciones y 150 casos de control de calidad la cantidad de empleados resultantes son 7 en total. La información es un ejemplo y no refleja ningún dato confidencial del negocio de Amazon Restaurants:

Staffing Indicators						Forecasted Volume												HC Req Forecast											
Task	OCC	PTL	Non-SHRK	AHT	Capacity CPH	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
						Menu Upload	90%	80%	90%	150.00	0.26	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
Menu Update	90%	80%	90%	60.00	0.65	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	
Menu QA	90%	80%	90%	90.00	0.43	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	
Total Menu					1.34	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		

Figura 4.

El número total se redondea al entero más cercano para evitar algún desajuste de personal.

Con el estudio del problema, fundamento teórico, recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se logró obtener un modelo específico para el tipo de negocio de Amazon Restaurants en Costa Rica. Además, fue posible formar parte de una tarea importante para los gerentes y líderes y así asegurar su desempeño y entrega de resultados que consideren la calidad y el tiempo necesario para completar los casos de trabajo. Este modelo, junto con la aplicación de las recomendaciones del capítulo anterior, permitirá el desarrollo de la organización y el propio planeamiento financiero y de recurso humano para soportar la expansión del negocio en Estados Unidos y así dar un servicio de calidad a los restaurantes y clientes de Amazon Restaurants.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). Administración de personal (1.^{er} edición). México: Red Tercer Milenio.
- Bermúdez, W., Merizalde, F. (2013). Estudio De Factibilidad Para La Implementación De Un Call center En El Hospital General De Las Fuerzas Armadas N.º 1 (Tesis De Maestría). Escuela Politécnica Del Ejército, Ecuador, Recuperado de:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6981/1/T-ESPE-047057.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3.^{er} edición). Colombia: Pearson Educación.
- Camisión, C., Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas (1.er edición). España: Pearson Educación.
- Chen, S. (2005). Opciones estratégicas gerenciales para empresas latinoamericanas, 6 (10) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66612870006>
- Farfán, T. (2014). Reclutando profesionales con deseos de empleo. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34031038004>
- Graham, W., Siôn, C. y Kunc, M. (2018). Strategic workforce planning in healthcare: A multi-methodology approach, 267 (1). Recuperado de:
https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/strategic-workforce-planning-in-healthcare-a-multi-methodology-TbDENRNvX0?impressionId=5ba45e6a9c20e&i_medium=docview&i_campaign=recommendations&i_source=recommendations
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a edición). México: McGraw-Hill.
- Johnson, G. y Brown, J. (2004). Workforce Planning not a common practice, IPMA-HR Study Finds, 33 (4). Recuperado de: <https://www.deepdyve.com/lp/sage/workforce-planning-not-a-common-practice-ipma-hr-study-finds-Thx7sUFb6v?>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017). Código de Trabajo de Costa Rica.

- Obisi, C., Samuel, R. y Llesanmi, A. (2018). Influence of Workforce Planning on Organizational Performance in the Manufacturing Industry of Lagos, Nigeria, 1 (1). Recuperado de: https://www.deepdyve.com/lp/sage/influence-of-workforce-planning-on-organizational-performance-in-the-KBd5QYcLhN?impressionId=5ba45e6a9c20e&i_medium=docview&i_campaign=recommendations&i_source=recommendations
- Ramírez, M. (2010). Las transformaciones del empleo público costarricense, 2 (3) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15319334007>

APÉNDICES

Apéndice A: Entrevistas

Guía de Entrevista #1

Entrevistador: Daniel Brenes Restrepo – Estudiante de Administración U.I.A, Costa Rica.

Entrevistado: Antonio Esna – Gerente de Amazon Restaurants, Costa Rica.

El propósito de la entrevista es dar a conocer el proyecto y profundizar en temas de interés.

A continuación, una guía para entrevista:

- 1) Introducción, ¿Cómo va todo?
- 2) ¿Cree Ud. que exista un problema de planeación de personal?
- 3) ¿Qué rol tiene Ud. en la planeación de personal?
- 4) ¿Cuál considera ser la causa principal de desequilibrio de personal?
- 5) ¿Qué datos posee en cuanto al movimiento del personal?
- 6) ¿Cuántas veces recurre a recursos reactivos (horas extra) para cubrir trabajo por falta de personal?
- 7) ¿La Gerencia externa le ha preguntado acerca de la cantidad idónea de personal requerido para la operación?
- 8) ¿Cuál es el reto más grande para planear personal?
- 9) ¿Qué variables consideraría en el momento de hacer un plan de personal?
- 10) ¿Tiene datos acerca del volumen de trabajo que manejaron en los últimos 6 meses del 2018?
- 11) ¿Cuánto apego existe a las normativas del código laboral y políticas internas de recursos humanos?

Guía de Entrevista #2

Entrevistador: Daniel Brenes Restrepo – Estudiante de Administración U.I.A, Costa Rica.

Entrevistado: (1) Antonio Esna – Gerente de Amazon Restaurants, Costa Rica (2) Alex Swaab – Gerente de Programa Amazon Restaurants, Seattle, EE. UU. (3). Nathaniel Milner – Gerente de Operaciones Amazon Restaurants, Seattle, EE. UU.

El propósito de la entrevista es dar a conocer el resumen ejecutivo de los indicadores analizados y obtener información de expectativas y otras aristas importantes a considerar para formular un modelo de planeamiento de empleados.

A continuación, una guía para entrevista:

- 1) Introducción, ¿Cómo va todo?
- 2) ¿Cuál es su opinión acerca de la planeación de empleados?
- 3) ¿Consideran importante la planeación propia de personal?
- 4) ¿Recurren a medidas de atención de volumen como Horas extra o permisos voluntarios de tiempo libre?
- 5) ¿Cuál es la expectativa de ocupación de un asociado expresada en porcentaje?
- 6) ¿Utilizan el tiempo no productivo?
- 7) ¿Cuáles son las principales razones por la cuales un asociado participa en tiempo no productivo?
- 8) ¿Cómo planean las vacaciones de los empleados?
- 9) ¿Cuán frecuente sucede que un empleado se ausente?
- 10) ¿Existen excepciones o flexibilidad para empleados en cuanto al tiempo laboral (ej. trabajar menos horas un día)?
- 11) Un análisis de métricas dio los siguientes resultados:
 - a. Tiempo medio de trabajo Creación de Menús: 145 min

- b. Tiempo medio de trabajo Actualización de Menús: 44 min
- c. Tiempo medio de trabajo Control de Calidad: 120 min
- d. Tasa de Tiempo Disponible de Producción: 74 %

12) ¿Están de acuerdo con esos resultados como un supuesto para realizar un modelo de plan de empleados?

13) ¿Algún otro aspecto a tomar en cuenta para un plan de empleados?

14) ¿Tienen algún pronóstico de ventas (cantidad de restaurantes) a los cuales hay que crearles un Menú?

15) ¿Existe un pronóstico de cantidad de menús a actualizar para el segundo semestre del 2019?

Respuestas de Entrevista #1

Fecha: 8 de enero del 2019.

Entrevistador: Daniel Brenes Restrepo – Estudiante de Administración U.I.A, Costa Rica.

Entrevistado: Antonio Esna – Gerente de Amazon Restaurants, Costa Rica.

El propósito de la entrevista es dar a conocer el proyecto y profundizar en temas de interés.

A continuación, una guía para entrevista:

- 1) Introducción, ¿Cómo va todo? ¡Todo Bien!
- 2) ¿Cree Ud. que exista un problema de planeación de personal? Si, es un problema que llevamos desde administraciones pasadas, no se tiene muy claro cuáles son las variables por considerar, hemos hecho varios cálculos, pero, incluso así, siempre hay fallas en donde no tenemos el suficiente personal para cumplir con el volumen de trabajo. Amazon Restaurants existe en Costa Rica desde el 2015 y desde ese entonces no se ha tenido claro cuanto personal se necesita.
- 3) ¿Qué rol tiene Ud. en la planeación de personal? Actualmente, estoy a cargo de la gestión administrativa del equipo, velar por el cumplimiento del trabajo que llega a San José y reportar a Seattle las necesidades del equipo en general. Además, estoy a cargo de contrataciones y terminaciones.
- 4) ¿Cuál considera ser la causa principal de desequilibrio de personal? No tener muy claro cuánto es el tiempo que se debe durar construyendo un menú, actualizándolo o realizando control. Tampoco, la falta de información de un pronóstico de ventas o actualizaciones de menú.
- 5) ¿Qué datos posee en cuanto al movimiento del personal? Cada vez que ocurre un movimiento de personal, como transferencia a otra posición o departamento, queda documentado en un tiquete, pero, esto pasa, de manera infrecuente, tal vez unos 1 o 2 movimientos por trimestre.
- 6) ¿Cuántas veces recurre a recursos reactivos (horas extra) para cubrir trabajo por falta de personal? Al menos unas dos veces al mes e incluso hay semanas que tenemos que pedir

30 min de almuerzo o que la gente se quede trabajando horas adicionales.

- 7) ¿La Gerencia externa le ha preguntado acerca de la cantidad idónea de personal requerido para la operación? Si, ha sido una pregunta constante que incluso no sabemos cómo fundamentarla bien.
- 8) ¿Cuál es el reto, más grande para planear personal? Entender la capacidad de San José para la producción de menús y demás.
- 9) ¿Qué variables consideraría en el momento de hacer un plan de personal? El tiempo medio de trabajo de cada tarea y el volumen de trabajo existente. Además, creo que es importante recalcar que todos nuestros empleados tienen horarios diurnos de 40 horas semanales.
- 10) ¿Tiene datos acerca del volumen de trabajo que manejaron en el 2018? Si, los puedo facilitar por correo.
- 11) ¿Cuánto apego existe a las normativas del código laboral y políticas internas de recursos humanos? Es una parte primordial de mi rol como gerente del equipo y cumplimos todas las normativas del código laboral y recibimos asesoramiento de parte de recursos humanos para velar este cumplimiento.

Respuestas de Entrevista #2

Fecha: 29 de enero del 2019.

Entrevistador: Daniel Brenes Restrepo – Estudiante de Administración U.I.A, Costa Rica.

Entrevistado: (1) Antonio Esna – Gerente de Amazon Restaurants, Costa Rica (2) Alex Swaab – Gerente de Programa Amazon Restaurants, Seattle, EE. UU. (3). Nathaniel Milner – Gerente de Operaciones Amazon Restaurants, Seattle, EE. UU.

El propósito de la entrevista es dar a conocer el resumen ejecutivo de los indicadores analizados y obtener información de expectativas y otras aristas importantes a considerar para formular un modelo de planeamiento de empleados.

A continuación, una guía para entrevista:

- 1) Introducción, ¿Cómo va todo? ¡Todo bien!
- 2) ¿Cuál es su opinión acerca de la planeación de empleados? Antonio: Es un tema que hay que trabajar para la mejor planeación del equipo. Alex: Es algo que hemos tratado de calcular apropiadamente, pero necesitamos priorizar y mejorar, ya que el cálculo actual no es confiable. Nathaniel: Es algo necesaria para la planeación de crecimiento de la operación en San José y cumplimiento de las metas organizacionales y reportes apropiados a finanzas para la petición de empleados de tiempo completo.
- 3) ¿Consideran importante la planeación propia de personal? Todos: Si, es importante, sin lugar a duda.
- 4) ¿Recurren a medidas de atención de volumen como Horas extra o permisos voluntarios de tiempo libre? Antonio: Si, de hecho, en este momento estamos pidiéndole a los asociados que si pueden quedarse después de su hora de salida para ayudar a limpiar la cola de trabajo.
- 5) ¿Cuál es la expectativa de ocupación de un asociado expresada en porcentaje? Alex: Yo diría que un 85 % o 90 % del tiempo esperamos que nuestros asociados estén siendo utilizados para trabajo de menús.
- 6) ¿Utilizan el tiempo no productivo? Antonio: Si, se utiliza para distintas razones, pero es necesario para mantener comunicación y desarrollo con el equipo.

- 7) ¿Cuáles son las principales razones por la cuales un asociado participa en tiempo no productivo? Antonio: Reuniones semanales con los líderes, reuniones mensuales con el Gerente, Reunión semanal de equipo y otras reuniones no planeadas para informar cambios y o trabajar en proyectos de mejora de procesos.
- 8) ¿Cómo planean las vacaciones de los empleados? Antonio: Se les solicita que se pidan con 2 semanas de anticipación y se toma en cuenta para evitar que, más de un 10 % del equipo este libre ese mismo día(s).
- 9) ¿Cuán frecuente sucede que un empleado se ausente? Antonio: Es, en ocasiones, excepcionales y justificadas, de no serlo, se aplica el seguimiento de recursos humanos para documentar el caso del empleado que comete la falta. En general no hemos tenido problemas con ausentismo.
- 10) ¿Existen excepciones o flexibilidad para empleados en cuanto al tiempo laboral (ej. trabajar menos horas un día)? Antonio: Si, en casos excepcionales. Siempre queremos colaborar con los asociados, pero tomamos en cuenta la producción y las horas laborales como prioridad.
- 11) Un análisis de métricas dio los siguientes resultados:
- a. Tiempo medio de trabajo Creación de Menús: 145 min
 - b. Tiempo medio de trabajo Actualización de Menús: 44 min
 - c. Tiempo medio de trabajo Control de Calidad: 120 min
 - d. Tasa de Tiempo Disponible de Producción: 74 %

¿Están de acuerdo con esos resultados como un supuesto para realizar un modelo de plan de empleados? Antonio: La data me parece muy realista, en situaciones hemos preguntado directamente a los asociados cuanto tiempo ellos estiman que duran y andan en un rango parecidos a los de este estudio. Alex: Me parecen números realistas, la cantidad de datos de los últimos 6 meses del 2018 son un buen indicador para establecer el tiempo medio estándar y controlar mejor la producción de cada asociado con metas de tiempos de trabajo. Nathaniel: Es un buen indicio también para obtener eficiencias en el proceso mediante métodos de *coaching* y mejora continua.

- 12) ¿Algún otro aspecto a tomar en cuenta para un plan de empleados? Nathaniel: Definitivamente, se debe tomar en cuenta nuestro pronóstico de ventas y también el 10 % de ausencias planeadas por vacaciones o enfermedades. Alex: Si, también en ese 10 % se puede considerar cualquier tipo de cas excepcional donde los asociados requieran tiempo libre de más. Antonio: Estoy de acuerdo.
- 13) ¿Tienen algún pronóstico de ventas (cantidad de restaurantes) a los cuales hay que crearles un Menú? Nathaniel: Si, de hecho, hoy me llego los últimos números y ajustes del pronóstico de ventas de parte de la Gerente de Ventas en Nueva York. Pronto te lo paso por e-mail [**Nota: Datos confidenciales**].
- 14) ¿Existe un pronóstico de cantidad de menús a actualizar para el segundo semestre del 2019? Alex: Yo he trabajado en montar un pronóstico con base en datos históricos del 2018. Te lo puedo facilitar por e-mail. [**Nota: Datos confidenciales**].

Apéndice B: Bitácora de Observación Directa

Proceso: Creación de Menús Nuevos

Fecha	ID	Actividad	Duración	Observaciones
1/15/19	1	Asignación de caso en Salesforce	3	El asociado tiene que pedir un caso a su supervisor para empezar a trabajar
1/15/19	2	Abrir Menú del Restaurante	5	El asociado tiene que revisar distintos casos para usar el menú adecuado, ya que puede haber varias fuentes de información
1/15/19	3	Descargar machote de Menú	6	primer intento de descarga fallo, el asociado tuvo que reiniciar el buscador
1/15/19	4	Transcribir el Menú	80	El formato de menú puede variar, a veces, puede ser copiar/pegar otras veces requiere que se digite manualmente. El menú era de un restaurante de comida americana
1/15/19	5	Subir el Menú al sistema	10	Al finalizar de acomodar todos los

				ítems del menú, se sube al sistema de Amazon Restaurants
1/15/19	6	Publicar el Menú	37	Este proceso se completa en el sistema después de "Publicar" y, a veces, puede durar hasta 60 min
1/15/19	7	Cerrar el Caso en el Salesforce	6	El asociado cierra el caso en el sistema como completado para un siguiente caso de trabajo de control de calidad. Después el asociado, vuelve a estar disponible para un siguiente caso de trabajo.
		Total	147	

Proceso: Actualización de Menús

Fecha	ID	Actividad	Duración	Observación
1/18/19	1	Asignación de caso en Salesforce	2	El asociado tiene que pedir un caso a su supervisor para empezar a trabajar
1/18/19	2	Abrir Menú del Restaurante/Caso	5	El asociado revisa la información que envió el restaurante con la petición de actualización
1/18/19	3	Descargar machote de Menú	3	La descarga fue exitosa
1/18/19	4	Buscar la sección que necesita actualización	20	Se busca en el formato de Excel las partes del menú que ocupan actualizarse y se realizan los cambios necesarios
1/18/19	5	Revisar Manual de Actualizaciones	3	El asociado busco en el manual que la petición del restaurante estuviese dentro de las políticas permitidas
1/18/19	6	Subir el Menú al sistema	10	Al finalizar de acomodar todos los ítems del menú, se sube al sistema de Amazon Restaurants
1/18/19	7	Publicar el Menú	10	Este proceso se completa en el sistema después de

				“Publicar” y, a veces, puede durar hasta 60 min
43483	8	Cerrar el Caso en el SalesForce	3	El asociado cierra el caso en el sistema como completado, después el asociado, vuelve a estar disponible para un siguiente caso de trabajo.
		Total	56	

Proceso: Control de Calidad de Menús

Fecha	ID	Actividad	Tiempo	Observación
1/21/19	1	Asignación de caso en Salesforce	2	La asociada tiene que pedir un caso a su supervisor para empezar a trabajar
1/21/19	2	Abrir Menú del Restaurante/Caso	5	La asociada revisa la información que envió el agente de ventas y cualquier excepción documentada
1/21/19	3	Descargar machote de Menú	3	Descarga sin problemas
1/21/19	4	Revisión del Menú sección por sección	45	Se hace una revisión cruzada del menú del restaurante contra el menú en el sistema
1/21/19	5	Revisar Manual de Control de Calidad	5	La asociada revisó el manual para asegurarse que no se incluyera un ítem prohibido
1/21/19	6	Documentación en SharePoint de los errores encontrados	10	Se documenta la cantidad de celdas de Excel del menú y la cantidad de

				celdas con errores y se documentan en una página de SharePoint
1/21/19	7	Realizar las correcciones necesarias	15	Se realizan la corrección de errores encontrados de la revisión cruzada
1/21/19	8	Se publica el Menú	8	La publicación fue exitosa
1/21/19	9	Cerrar el Caso en el Salesforce	3	El asociado cierra el caso en el sistema como completado. Después la asociada, vuelve a estar disponible para un siguiente caso de trabajo.
		Total	96	

Apéndice C: Recuperación de Datos Cuantitativos

Mytime

Total Hours	Absenteeism	Shrinkage	VTO	OT
26686.3	367.36	2076.89	349.66	1265.75
100%	1.38%	7.78%	1.31%	4.74%

CSC

PTL Report				
Month	Email Time	Available Time	Staff Time	PTL
Jun-18	2203:28:22	43:37:44	3110:36:28	72%
Jul-18	55:55:47	1999:12:42	2827:41:06	73%
Aug-18	2605:25:00	198:18:59	3654:25:43	77%
Sep-18	2518:25:22	488:49:22	3841:26:53	78%
Oct-18	2917:59:28	358:02:24	4254:28:12	77%
Nov-18	2669:43:12	305:33:00	4205:27:18	71%
Dec-18	2366:10:54	235:43:09	3612:38:26	72%
			Average	<u>74%</u>

Salesforce

Task	Average (Hrs.)	Average (Min)
Menu Uploads	2.40	144.28
Menu Updates	0.73	43.75
Menu QA	2.01	120.44

Apéndice D: Cuestionario para Empleados

Es de su conocimiento el código laboral de Costa Rica?	Conoce acerca de las regulaciones a las jornadas laborales?	Conoce acerca de las regulaciones de horas extra en Costa Rica?	Tiene un horario de trabajo establecido?	Se le requiere hacer horas extra?	Siente ud la necesidad de hacer horas extra para cumplir con sus metas de trabajo?	Que tan frecuente realiza horas extra?	Siente ud que la organización planea sus requisiciones de personal?	Percebe ud que los cambios de personal (Salidas y entradas) son de último minuto o inesperadas?	Como percibe ud la cantidad de personal actual para el cumplimiento de volumen de trabajo?
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Nunca	Si	Si	Ocupamos mas personas
No	No	Si	Si	Si	No	Al menos una vez a la semana	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Mas de una vez a la semana	No	Si	Ocupamos menos personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Nunca	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Nunca	No	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Nunca	No	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	No	Si	No	Si	Al menos una vez a la semana	No	No	Ocupamos mas personas
No	No	No	Si	Si	Si	Mas de una vez a la semana	No	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Nunca	Si	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	No	Si	Si	Si	Al menos una vez a la semana	Si	No	Ocupamos menos personas
Si	Si	Si	Si	No	Si	Mas de una vez a la semana	No	No	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Al menos una vez a la semana	No	Si	Ocupamos menos personas
No	No	Si	Si	Si	Si	Al menos una vez a la semana	Si	No	Estamos bien
No	No	No	Si	Si	No	Nunca	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Al menos una vez a la semana	No	Si	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	No	Si	Mas de una vez a la semana	No	No	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	Si	No	Nunca	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Al menos una vez a la semana	Si	Si	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	No	Si	Mas de una vez a la semana	No	Si	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	No	Si	Nunca	No	No	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Nunca	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	No	Si	Nunca	No	Si	Estamos bien
Si	Si	No	Si	Si	Si	Al menos una vez a la semana	No	No	Estamos bien
Si	Si	No	Si	Si	Si	Nunca	No	No	Estamos bien
Si	Si	Si	Si	Si	No	Al menos una vez a la semana	No	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Al menos una vez a la semana	No	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	No	No	Al menos una vez a la semana	Si	No	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Mas de una vez a la semana	Si	Si	Ocupamos mas personas
Si	Si	Si	Si	Si	No	Mas de una vez a la semana	Si	Si	Ocupamos mas personas

