

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título : *Estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel "América" de la ciudad Santa Clara.*

Autores del trabajo Adilson Simao Francisco

Tutores del trabajo **MS. C. Ing.** José Ulivis Espinosa

Santa Clara ,20 de junio de 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

*LA FUERZA DE LA VITORIA TIENE QUE SER
MAYOR Q NUESTROS OBJETIVOS*

Dedicatoria

A mis padres y a mi madrina, mis hermanos, a mi tío Domingos Joaquim y su esposa, por estar pendiente siempre sobre los sucesos de mi vida.

Agradecimientos

A mi tutor José Ulivis Espinosa Martínez por el gran apoyo que me ha brindado y por guiar mis pasos por la universidad al igual que las profesoras e Idalmis y Suyen.

A mis amigos Marck Curtis, Juanniell, Julio Cesar, Emerson, Maylon, Pedro, Simao, Helpimino; porque los amigos son como la familia y por las cosas que hemos compartido durante nuestra amistad.

A Fernando Marrero Delgado, Villamonte por ser un gran consejero, profesor y amigo.

A todos los profesores de la facultad por hacer parte del proceso de mi formación.

Resumen.

La presente investigación se realizó en el hotel "América" de la ciudad Santa Clara, con el objetivo de emplear un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo a fin de elevar el nivel de calidad del proceso de limpieza de habitación. Los métodos empleados tienen base en el análisis teórico y práctico de los conceptos más recientes de la literatura internacional y nacional examinada. Para el desarrollo del estudio se aplicaron técnicas para la obtención y análisis de la información tales como: fotografía individual, balance de carga y capacidad, entrevistas individuales, análisis de documentos y registros, diagrama causa-efecto, entre otras. El procedimiento empleado en el estudio de organización del trabajo constituyó un instrumento simple y concreto para evaluar el trabajo realizado por las camareras de habitación. La correcta aplicación del procedimiento permitió la detección de la sobrecarga de trabajo de las camareras lo cual afecta directamente a la calidad del servicio que estas brindan, permitiendo aplicar medidas correctivas para elevar el nivel de calidad del servicio y con esto la satisfacción del cliente.

Summary

The present investigation was carried out in the hotel "America" of the city Santa Clara, with the objective of using a procedure for the study of work organization in order to raise the level of quality of the cleaning process of the room. The methods used are based on the theoretical and practical analysis of the most recent concepts of international and national literature examined. For the development of the study techniques were applied to obtain and analyze information such as: individual photography, load and capacity balance, individual interviews, analysis of documents and records, cause-effect diagram, among others. The procedure used in the work organization study was a simple and concrete instrument to evaluate the work done by the chambermaids. The correct application of the procedure allowed the detection of the overload of work of the waitresses which directly affects the quality of the service they provide, allowing to apply corrective measures to raise the level of quality of the service and with this the satisfaction of the client.

Contenido

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico – referencial de la investigación.	4
Organización del trabajo.....	4
1.1.1 Importancia, concepto y contenido de la organización del trabajo.....	5
1.1.2. Objetivos y requisitos de la organización del trabajo.....	8
1.1.3. Premisas.....	9
1.1.4. Técnicas.	9
1.2. Procedimiento para la Organización del trabajo.	13
1.3. Actualidad y perspectivas de la actividad turística	15
1.4. Organización del trabajo en Cuba	16
1.5. Organización del trabajo en el MINTUR	22
1.6. La organización del trabajo en entidades de alojamiento turístico	23
1.7. Conclusiones parciales.....	25
Capítulo II. Aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel “América” de la ciudad Santa Clara.	26
2.1. Introducción.....	26
2.2. Caracterización de la Empresa.....	26
2.3. Aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo.	27
2.4. Análisis de factibilidad	40
2.5. Conclusiones parciales.....	41
Conclusiones generales.....	42
Recomendaciones	43
Bibliografía.....	44

Introducción

Durante medio siglo se ha ido construyendo una nueva industria, que ha sustituido las fábricas donde se producían bienes y equipos para la denominada sociedad industrial, por otras nuevas que producen bienes y servicios que forman la nueva sociedad del siglo XXI, que es la del turismo. **(Muñoz, 2004)**

Cuando se habla de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) se hace referencia no sólo a las formas de organización anteriores, tradicionales o como se identifica muchas veces al modelo taylorista - fordista, sino que se extiende a nuevos modos de empleo, y a las nuevas formas de relaciones del trabajo más allá del espacio limitado por la entidad, y a sistemas de trabajo que integran más allá de las formas de organización del trabajo propiamente dicho.

Desde luego, se habla de un multiproceso en varias direcciones a largo plazo que, sin embargo, debe comenzar algún día. Implica nuevas complejidades, nuevos contenidos, e integración de categorías ocupacionales, o rediseño de las actuales. De lo contrario, la gestión de conocimientos, los conocimientos empresariales nuevos, la innovación, hará cada día mayor la diferenciación entre los trabajadores. Los temas como la Comunicación, la Información, el Liderazgo, la Motivación, el Trabajo en Equipo, por mencionar sólo algunos, no tendrán sentido para la mayoría. La elevación incesante del nivel cultural general, de la formación y la preparación de los trabajadores, en nuestra sociedad, exige los cambios que cambien las formas y los contenidos de la organización del trabajo.

La **industria turística** en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las entidades turísticas involucradas en la prestación de servicios **(Figuerola, 1990; Álvarez, 2001; Muñoz, 2004 y Matos, 2005)** de esta forma, "fábricas" convertidas en alojamientos turísticos de distinta naturaleza, recintos que ofrecen comida y bebida para cualquier tipo de paladar o economía, espacios donde diseñan viajes que te llevarán al sitio soñado y que hoy se conoce como agencias de viajes, o medios de transporte que han hecho realidad que el ser humano vuele entre nubes, acercándole allí donde sólo unos cuantos tenían el privilegio de poder llegar. Todo este mundo que se conoce como turismo ha finalizado una etapa de asentamiento y aceptación, y hoy está

considerado como un nuevo valor dentro de los deseos y aspiraciones de millones de seres humanos en todo el mundo.

El sector turístico se convierte en uno de los motores impulsores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial y positivamente en la sociedad cubana, en nuestra economía, en nuestra cultura y en los avances tecnológicos que ha alcanzado nuestro país. **(Rodríguez García, 2008)**.

Cuba cuenta con cadenas hoteleras que brindan un servicio a la altura de las necesidades de estos, pero el cliente a medida que pasa el tiempo y el desarrollo aumenta, necesita de nuevas comodidades y un mayor y mejor servicio.

En estos momentos nuestro país se encuentra inmerso en la aplicación de un conjunto de resoluciones y leyes, que tienen en cuenta la aplicación de estudios dirigidos al hombre, a saber:

Artículo 15 Anteproyecto de ley de Seguridad y salud del Trabajo: Clasifica los tipos de trabajo en dos categorías, no queda demostrado en cuál de las categorías debe estar el trabajo realizado por las camareras.

Resolución 26/06 Estudios Organizacionales: Hace referencia a la necesidad de realizar los estudios organizacionales en las áreas, para favorecer las mejores condiciones y métodos de trabajo, que eleve con ello la productividad y el rendimiento en el trabajo realizado.

Resolución 39/08 Seguridad y Salud del trabajo: Plasma la necesidad de tener un Sistema de Seguridad y Control de los riesgos a los que se exponen los trabajadores, para con ello prevenir los accidentes e incidentes de trabajo.

Normas cubanas 3000 Sistemas Integrados de Gestión del Capital Humano.

Las resoluciones mencionadas anteriormente abordan parcialmente las temáticas tratadas, por lo que carecen de la necesaria integralidad entre ellas, que permita dar una evaluación global de los elementos de la organización del trabajo que afectan el trabajo.

Debido a los nuevos cambios que ha experimentado la empresa, se le ha presentado en los últimos años problemas con respecto a la organización del trabajo, los cuales se fundamentan en que las normas actuales no se están cumpliendo, lo que provoca dificultades en la mayoría de las actividades, dígase desaprovechamiento de la jornada laboral, carencia de métodos de trabajo preestablecidos, tratando de manera dispersa los elementos que se encuentran afectando el trabajo realizado por las camareras en la hotelería.

Los elementos anteriores constituyen la **situación problemática** que sirvió de base al desarrollo de la investigación, en la cual se estableció como **problema de investigación**, ¿Cómo contribuir al desarrollo de estudios de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel América?

Objetivo general:

Realizar un estudio de organización del trabajo cuyo resultado permita conocer el estado actual del proceso de trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel América.

Objetivos Específicos

1. Aplicar un procedimiento de organización del trabajo en el hotel América, utilizando técnicas y herramientas que permitan identificar los problemas existentes en dicha organización.
2. Definir un plan de mejora continua, que contribuya al perfeccionamiento de la organización del trabajo en el hotel América, mediante la implementación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Proponer mejoras científicamente argumentadas en las actividades que se realizan en el área en cuestión.
3. Realizar un análisis de factibilidad.

Finalmente, en relación con las fases establecidas para la investigación, el trabajo se presenta con una estructura que incluye un resumen, una introducción, tres capítulos; en el primero se hace una investigación bibliográfica, a partir del estudio de la documentación disponible, en el segundo se realiza el diagnóstico de los procesos del área de Regiduría de Pisos de la Villa “Rancho Hatuey”, y en el tercero se desarrollan los estudios de organización en el área. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta el trabajo de diploma, así como la bibliografía consultada, ordenada utilizando la norma APA, y finalmente un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

Capítulo I. Marco teórico – referencial de la investigación.

El análisis bibliográfico permite conocer los criterios y valoraciones que sobre el tema de investigación tienen diferentes autores. Esta etapa resulta de gran importancia ya que constituye una base sólida que fundamenta el desarrollo del estudio realizado. En este capítulo se realiza una recopilación de las definiciones más importantes sobre la organización del trabajo, incluyendo tanto técnicas, herramientas como métodos necesarios para la identificación y cálculo de los mismos, según se muestra en el hilo conductor que aparece en la figura 1.1.

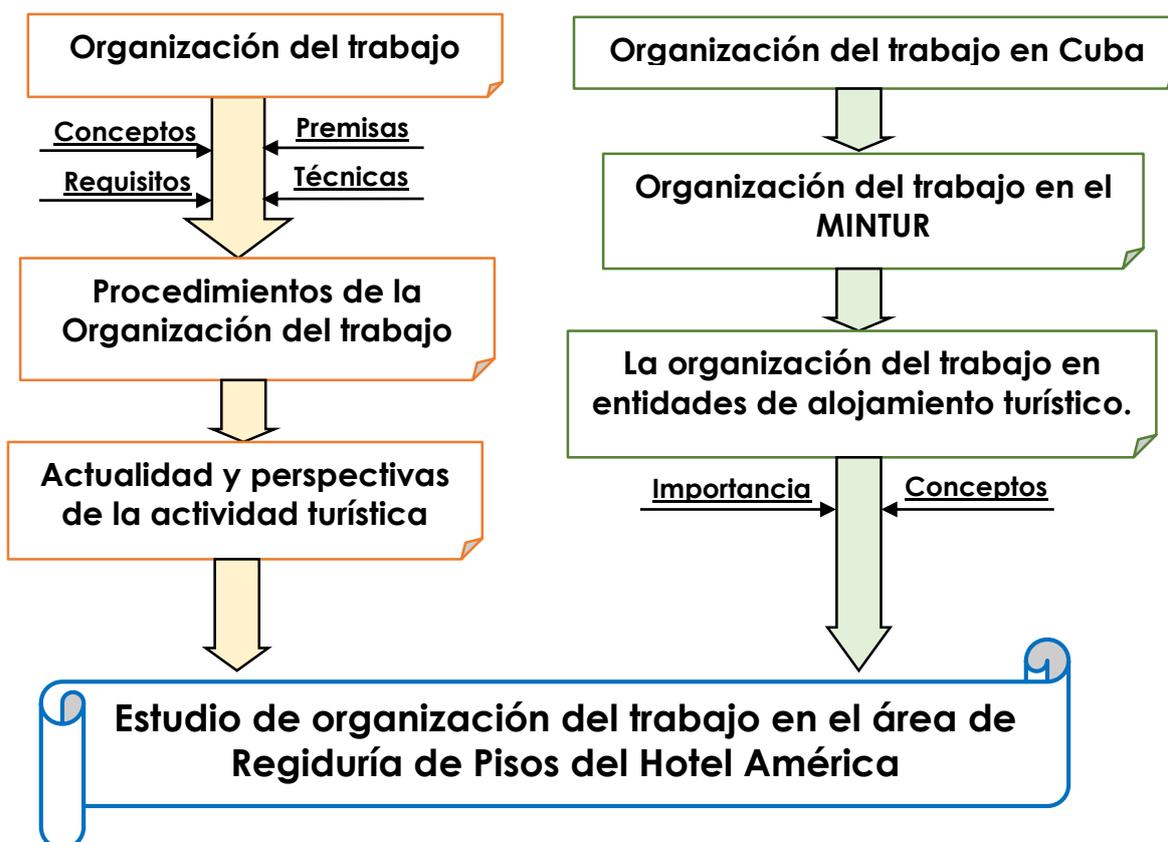


Figura 1.1. Hilo conductor del presente capítulo.

Organización del trabajo.

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos. La organización es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia.

La OIT fue creada en 1919, al término de la Primera Guerra Mundial, cuando se reunió la Conferencia de la Paz, primero en París y luego en Versalles. Ya en el siglo XIX dos industriales, el galés Robert Owen (1771-1853) y el francés Daniel Legrand (1783-1859), habían abogado por la creación de una organización de este tipo. Las ideas que éstos formularon, tras haber sido puestas a prueba en la Asociación Internacional para la Protección Legal de los Trabajadores, fundada en Basilea en 1901, adoptada por la Conferencia de la Paz en abril de 1919.

El desarrollo de las fuerzas productivas, debido al incremento de la actividad industrial, provocó la necesidad de organizar grandes grupos humanos de modo que se incrementara la productividad del trabajo. Se señala al ingeniero y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como uno de los principales iniciadores del estudio del trabajo en su manifestación práctica, ubicados a finales del siglo XIX e inicios del XX en los EE.UU.

Fueron también pioneros en el campo de la organización del trabajo los Gilbreth's: Frank Bunker Gilbreth y Lilliam Moller Gilbreth (1868-1924). Ingeniero él y psicóloga ella, se complementaron en sus investigaciones poniendo especial énfasis en la atención al factor humano que se hacía más evidente con el aumento de la concentración fabril. Aunque la obra que los destaca es su *Motion Study*, abarcaron un amplio campo de investigación sobre la fatiga, la monotonía, la formación y adiestramiento de los obreros. Entre las principales técnicas que desarrollaron se encuentran: los diagramas de proceso, los estudios de movimientos y la aplicación de la fotografía y la cinematografía al estudio de los movimientos en el proceso de trabajo; junto a ello desarrollaron la ciclografía y la cronociclografía.

1.1.1 Importancia, concepto y contenido de la organización del trabajo

Importancia de la organización del trabajo (S. A, 2009).

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización del trabajo son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión,

contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

En la actualidad, básicamente se mantiene la concepción planteada en Moscú. En la Resolución No. 26/06, se consigna en uno de sus artículos:

“La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”. (MTSS, 2006)

Según (Nieves, 2008) “la organización del Trabajo es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas y a nivel de la economía nacional.”

Organización del trabajo: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes ,2010).

Organización del trabajo: Es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia. (Suárez Romero, 2010).

La organización del trabajo contempla tres elementos a saber, según (S. A, 2009):

Tabla 1.1: Elementos de la organización del trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Elementos	Característica
El Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Son las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos, son la base de la organización. • Las funciones se dividen luego en tareas claramente definidas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización.
El Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las diferentes funciones. • Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, es importante que las tareas asignadas puedan ser realizadas por el trabajador, es decir, que se adapten a su interés, a sus habilidades y experiencias.
El lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye los medios físicos, y el ambiente en general, el local, los materiales, los implementos, muebles, etc. • El ambiente o clima de trabajo lo constituyen las actitudes, el espíritu general de afectividad y de respeto, estos aspectos influyen decididamente en los resultados del trabajo.

Otro concepto la concibe como “el proceso que integra en las organizaciones el trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de producción (productivo, de servicio, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores”. (Marsán, 2011)

En todas las definiciones observadas anteriormente se trata sobre el uso efectivo de los recursos como vía para el incremento de la productividad, de los requisitos ergonómicos y los niveles de seguridad y salud con que debe contar el hombre en su tarea. Precisamente es que el estudio del trabajo es una actividad que contempla varias disciplinas, las cuales incluyen todas estas materias como objeto de estudio. La ingeniería de métodos, ergonomía y seguridad e higiene del trabajo son los campos de acción mediante los cuales se da cumplimiento al concepto y objetivos de la organización del trabajo.

1.1.2. Objetivos y requisitos de la organización del trabajo.

En la actualidad el término “organización del trabajo” hace referencia a una actividad íntegra, que además de estudiar los métodos y tiempos de trabajo, se encarga de velar por el bienestar del hombre en su puesto laboral.

Luego pudiera decirse que persigue un doble objetivo. (Marsán, 2011)

Un objetivo económico: se dirige a la obtención del máximo de productividad del trabajo a partir de la racionalización de trabajo vivo, es decir, se dirige a lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción o servicio con la calidad requerida y un mínimo de gastos materiales y humanos (tanto físicos como mentales).

Un objetivo social: se dirige a la creación de condiciones laborales que preserven la seguridad e higiene del trabajador y coadyuven a que el trabajo se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre.

La Norma Cubana del SGICH que tiene como uno de sus módulos la organización del trabajo, los siguientes requisitos:

- ✓ La alta dirección deberá identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.

Los procesos que añaden valor son aquellos que transforman el producto o le incorporan valor para el mejoramiento de su calidad, presentación, diseño, entre otros; tal es el caso de los productivos o de servicios.

Los procesos que sólo incorporan gastos son aquellos que aun siendo necesarios, no transforman el producto o incorporan valor: tal es el caso de los procesos informativos, de control de la calidad, de facturación, cobros y pagos, de seguridad, entre otros.

- ✓ La alta dirección deberá aprobar el programa para la realización de los estudios del trabajo.
- ✓ La alta dirección deberá aprobar las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar. Los profesionales designados por el director para la realización de los estudios son seleccionados entre los que están directamente relacionados con los procesos de producción o servicios y sus trabajadores.

- ✓ La organización deberá contar con un procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.
- ✓ La organización deberá contar con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo:
- ✓ La organización deberá realizar la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada.

1.1.3. Premisas.

Las premisas en la organización del trabajo forman un conjunto de proposiciones que al ponerlas en práctica dan paso a posibles soluciones que permiten solucionar deficiencias. Así como mejorar el funcionamiento en las diferentes instituciones de manera que puedan lograr sus objetivos.

1.1.4. Técnicas.

Para lograr una correcta organización del trabajo en las diferentes empresas, sobre todo en las de nuestro país; es necesario poner en práctica diferentes técnicas que permitan solucionar problemas existentes en las entidades cubanas para lograr un alto rendimiento en la productividad. Algunas de estas técnicas se mencionan a continuación.

La ingeniería de métodos.

La ingeniería de métodos es una ciencia antigua en la faena del hombre y muchos son los términos con los que desde su iniciación se conoce; entre ellos: Organización de Métodos, Dirección Científica, Simplificación del Trabajo, Proyecto del Trabajo, Ergonomía Aplicada, estudio del trabajo, estudio de tiempos y movimientos. Esta disciplina proporciona un paquete de herramientas de análisis que permite asimilar y comprender las leyes y los elementos que intervienen en el proceso productivo y la manera de hacer uso de ello para mejorar nuestra productividad y, a la vez, brindar un mejor servicio a la sociedad.

La (OIT. 1996) define al Estudio del Trabajo (una de las variadas denominaciones de la ingeniería de métodos) como sigue:

Se entiende por estudio del trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

Por otro lado en el sitio web <http://antiguo.itson.mx/dii/anaranjo/metodo~4.htm> se define la ingeniería de métodos como el conjunto de procedimientos sistemáticos de las operaciones actuales para introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y permita que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida.

Según (Alfonso, 2007) la ingeniería de métodos es: "la técnica que asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una determinada tarea".

El mismo autor plantea que esta cuenta con dos fases.

I. - El estudio de métodos.

II. - La medición del trabajo.

Como se puede evidenciar, a pesar de que el estudio del trabajo y la ingeniería de métodos tienen diferentes apelativos hacen referencia a una misma actividad. Ambas buscan la eficiencia y economía de la situación estudiada con vista a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo. Por otro lado comprenden al estudio de métodos y a la medición del trabajo como actividades fundamentales, las cuales son de necesario conocimiento para su mejor comprensión.

El estudio de métodos.

La gran mayoría de los métodos de trabajo, los procedimientos de dirección, el trabajo con grupos de máquinas complejas, la automatización de las instalaciones, los sistemas hombre –máquinas y otros más encaminados a lograr una adecuada organización del trabajo, permiten una distribución más racional del tiempo de trabajo.

Paralelamente a ello, no pierde su actualidad la racionalización de los procedimientos y métodos de trabajo, en aquellas actividades donde el trabajo

no está totalmente mecanizado, ya que el perfeccionamiento de este elemento constituye una gran reserva de productividad, insuficientemente explotada.

El estudio de métodos de trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático, científico y lógico de análisis de investigación adecuado al proceso de trabajo objeto de estudio. (Marsán, 1987)

Otro criterio plantea que “el estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos”.

Según (Alfonso, 2007) es el registro, análisis y examen crítico de las maneras actuales y propuestas de llevar a cabo un trabajo, y el desarrollo y aplicación de maneras más sencillas y eficaces”.

Todos los autores antes citados básicamente concuerdan en que es el análisis e investigación de las formas actuales de realización del trabajo y la creación de maneras más sencillas y eficaces, con lo cual se concuerda.

Por lo anteriormente expuesto el autor coincide con (Marsán, 1987) en su objetivo que plantea que es: establecer el cómo debe hacerse un trabajo, de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes, así como la proyección de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para actividades aún no existentes.

En este epígrafe se ha definido el estudio de los métodos de trabajo sobre la base del registro, análisis y examen crítico de los modos actuales. Sin embargo, una vez obtenida la forma correcta de ejecutar una secuencia o procedimiento de trabajo resulta necesario determinar, a través de mediciones, el tiempo que emplea un trabajador normal para su ejecución, según una norma preestablecida. Lograr una economía de tiempos, donde se reduzcan lo más posible los tiempos improductivos es el propósito de esta actividad denominada medición del trabajo.

Medición del trabajo.

El estudio de métodos es la técnica principal para reducir la cantidad de trabajo, principalmente eliminar movimientos innecesarios del material o los operarios y sustituir métodos incorrectos de trabajo. La medición del trabajo, a su vez, sirve

para investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo.

En (Maynard, 1987) y sus colaboradores crean su concepto de ingeniería de métodos. En el mismo se refieren a la medición del trabajo como una de sus funciones, definiendo que en la misma:

"...se determina, por medio de mediciones muy precisas, el tiempo que requiere un trabajador normal para realizar una tarea ya normalizada..."

Otra definición la describe como "la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida".

(Alfonso, 2007) la define como "la aplicación de técnicas para determinar el contenido de trabajo de una tarea definida, fijando el tiempo requerido para que un trabajador calificado pueda ejecutarla y cumpla así una norma de rendimiento preestablecido".

Como se puede evidenciar el concepto de medición del trabajo no ha variado mucho en el tiempo. Todos los conceptos antes expuestos se dirigen con diferentes palabras en un mismo sentido; determinar, por medio de mediciones, el tiempo que un trabajador normal requiere para realizar una tarea ya normalizada. Por lo cual el autor concuerda con lo que en ellos se plantea.

Un punto importante a tener en cuenta en la medición del trabajo, es que esta debe efectuarse como complemento de un estudio de métodos. Ya que es necesario tener el procedimiento (método) bien identificado, para a través de su medición lograr una correcta economía de tiempos que reduzca considerablemente los tiempos improductivos e influya positivamente sobre la eficiencia de la organización.

Para una correcta organización del trabajo resulta de gran valor el análisis de los gastos de tiempos de trabajo, pues posibilita identificar como se emplean los mismos en el proceso. Por otro lado para el estudio de esos gastos de tiempo de trabajo (o gastos de trabajo) es necesario el análisis de la jornada laboral, por ser ahí donde los mismos se manifiestan.

En el (Anexo 1) se muestra la estructura de la jornada laboral con la clasificación correspondiente de los gastos de tiempo, en función de los Tiempos de Trabajo (Flanigan E.M. , 1995) y los Tiempos de Interrupción (TI) según la legislación laboral vigente.

Económicamente los gastos de tiempo deberán expresarse en el mayor grado posible en actividades netamente productivas, pues de esto depende el nivel de productividad de la empresa. Sin embargo, no podemos pensar en el hombre como una máquina productiva, es la productividad en un entorno humanizado el objetivo primordial a considerar por los administradores.

1.2. Procedimiento para la Organización del trabajo.

Para comenzar a analizar los procedimientos en la literatura, primeramente se analiza el Procedimiento Básico para el Estudio del Trabajo

Es preciso examinar sucesivamente las ocho etapas fundamentales para realizar un Estudio del Trabajo completo, a saber:

- I. Seleccionar el trabajo o **proceso** que se va a estudiar.
- II. **Registrar** por observación directa cuando sucede utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo datos en la forma más cómoda para analizarlos.
- III. **Examinar** los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad, el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quien lo ejecuta, y los medios empleados.
- IV. **Idear** el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
- V. **Medir** la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
- VI. **Definir** el nuevo método y el tiempo correspondiente para que pueda ser identificado en todo momento.
- VII. **Implantar** el nuevo método como práctica general aceptada con el tiempo fijado.
- VIII. **Mantener** en uso la nueva práctica mediante procedimientos de control adecuados.

Antes de aplicar las ocho etapas se deben analizar el ambiente y las condiciones que se precisan para que el Estudio del Trabajo de los resultados que se esperan (OIT, 1974).

Al analizar la bibliografía existen numerosos procedimientos o metodologías para realizar estudios de organización del trabajo en las empresas, muestra de estos son los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Procedimientos para la organización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Fuente Bibliográfica	Etapas del proceso				
	1	2	3	4	5
MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.	Análisis del proceso	Diagnóstico de los problemas de organización de trabajo	Búsqueda de solución a los problemas detectados		
Ana Mercedes Colon	Definición del equipo de trabajo.	Información a los trabajadores de los objetivos del estudio	Análisis del estado de la organización del trabajo [23] en la institución	Diagnóstico de la organización del trabajo [23] a nivel de proceso.	Diagnóstico de la organización del trabajo [23] a nivel de puestos
Dr. C. Margarita De Miguel Guzmán	Preparatoria	Diagnóstico	Perfeccionamiento	Evaluación de los resultados	
Msc. Ana Isabel Espinoza del Todo.	Organizativa	Diagnóstico	Aplicación	Control	

Al realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos se puede concluir que en su mayoría son muy generales y en ocasiones hasta de difícil comprensión para los técnicos que deben desarrollar los mismos, es por ello que se selecciona el llevado a cabo por MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

El mismo está compuesto por una primera etapa que permite el acercamiento y familiarización con el proceso objeto de estudio y está compuesto por dos pasos que tributan a este resultado.

La segunda etapa tiene por objetivo realizar el diagnóstico del proceso objeto de estudio con un total de siete pasos que permite el cumplimiento del mismo, pero que además permite evaluar el impacto de los problemas detectados en el proceso y para la organización.

La tercera y última etapa consta de un solo paso que busca mostrar soluciones a los diferentes problemas detectados, haciendo hincapié en los que más afectan

al buen desarrollo del proceso e impide un incremento de la productividad del trabajo.

Cabe señalar que este procedimiento debe ser adecuado a cada uno de los procesos en que se vaya a implementar, pues las técnicas que son factibles a utilizar en uno, no tienen por qué servir en el otro.

1.3. Actualidad y perspectivas de la actividad turística

El Turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario o temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejerce ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural. **(Matos, 2004)**

Turismo: Proviene de tour o turn, derivado del verbo latino tornare que se deriva a su vez del sustantivo tornus, que significa volver, girar o retornar, en suma quiere decir ir y volver.

Una vez que la actividad permite la explotación económica de los atractivos, se establece un **proceso productivo** alrededor de estos; una combinación de bienes y servicios que forman la planta turística, lo cual constituye otro aspecto de los recursos disponibles para ofrecerlo a quienes lo demandan.

Esta planta está formada por las instalaciones y el equipo de producción de bienes y servicios que satisfacen lo que requiere el turista en su desplazamiento y estancia en el destino escogido. Fundamentalmente son los siguientes: Transporte, alojamiento, alimentación, recreación y servicios de apoyo.

El servicio de **alojamiento** para los viajeros existe desde hace mucho tiempo. Desde las posadas de la época bíblica, hasta los modernos y complejos establecimientos hoteleros, pasando por el oriental Caravasar que el “turista” Marco Polo encontró durante sus viajes. El alojamiento se ha transformado de muchas y variadas maneras a través del tiempo sin embargo, el servicio fundamental es satisfacer las necesidades del viajero, el cual necesita dormir en determinado lugar. **(Matos, 2004)**

Para 2010, la Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé una recuperación y la llegada de más de 1000 millones de turistas.

Conforme las actividades de turismo y viajes, se vuelven más dinámicas, y el hombre disfruta de mayores ingresos y más tiempo libre, los establecimientos hoteleros se transforman para crear y satisfacer nuevas necesidades. De este modo, se tiene una amplia gama de **tipos y categorías** de establecimientos de hospedaje. Todo esto conforma la industria de la hospitalidad.

El diccionario define “**hospitalidad**” como la recepción y trato amigables a los extraños. La industria de la hospitalidad consta de negocios e instituciones que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros: la recepción y trato amigables a los huéspedes constituyen la responsabilidad de las personas que trabajan en la industria de la hospitalidad. **(Foster 1994)**. Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un establecimiento de hospedaje. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina **establecimiento**. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena. Los términos de establecimiento de hospedaje y hotel se utilizan de manera intercambiable. (Foster 1994). Por tanto es necesario definir la **tipología hotelera** existente para comprender las diferentes clasificaciones que se conciben para el alojamiento turístico a nivel mundial.

1.4. Organización del trabajo en Cuba

La organización del trabajo irrumpe con fuerza en un amplio ámbito geográfico y se aplica de una forma sistemática, al tiempo que se habla de ella con el nombre propio con el que se conoce, a partir la segunda mitad del siglo XIX con la aparición en escena, entre otros, de Frederick W. Taylor. De hecho, su evolución va paralela a la evolución de la industrialización y de la misma manera que al hablar de la Revolución Industrial se puede establecer la organización del trabajo en términos de establecer, entre otras, qué, quién, cómo, dónde, cuándo, con qué, con quién y por qué debe realizarse cada tarea (Collante e Ibáñez, 2011). Cuba no escapa a estos precedentes, al plantearse que el problema más trascendente que enfrenta la Revolución es lograr altos ritmos de crecimiento de la productividad ya que “Todo se reduce a un denominador común en cualquiera de las formas en que se analice: al aumento de la productividad del trabajo, base fundamental de la construcción del socialismo y premisa indispensable para el

comunismo”.(Ernesto Che Guevara, El gran debate, Ocean Press, 2003, p. 74) pues “El único camino mediante el cual se puede ir elevando el estándar de vida es por el camino de ir elevando la producción. Y el camino de ir elevando la producción es elevar la productividad. Y la productividad se eleva con la técnica y la organización.” (Fidel Castro Ruz, Periódico Revolución, La Habana, 2 de noviembre de 1964, p. 5)

En Cuba, la organización del trabajo ha sufrido un largo estancamiento. La desaparición de estructuras y la eliminación de ocupaciones relacionadas con esta actividad ha sido el escenario predominante para la mayoría de las empresas cubanas, debido en lo fundamental, a coyunturas económico-sociales que han desplazado el interés en la elevación de la Productividad utilizando sus herramientas. Es a partir de 2005 que se ha iniciado un viraje a esta situación, tomándose importantes medidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social relacionadas con la realización de estudios de organización del trabajo y el establecimiento de un marco legal que rige su realización (Macías, 2005, 2009) No es hasta el 2006 que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) aprueba medidas para aplicarlas de conjunto con los incrementos salariales aprobados, con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo vivo y la Productividad. Entre ellas se encuentran la revisión de calificadoros de cargos y su ampliación de perfil _Resolución 28:2006_ y la voluntad de reiniciar en las entidades los estudios de organización y normación, para lo cual se ha orientado preparar mediante seminarios a los especialistas y técnicos con que cuentan las organizaciones a lo largo del país. En esta etapa de desarrollo se ha definido un marco legal, como es la aprobación de la “Resolución 26: 2006 “Reglamento general sobre la Organización del Trabajo”.

En Cuba, al triunfar la Revolución Socialista se crearon las premisas imprescindibles para el desarrollo de la organización del trabajo con carácter científico de modo generalizado. Antes de 1959 la organización del trabajo era fundamentalmente empírica solo en algunas empresas monopolistas norteamericanas (electricidad, teléfonos, goma, etc.) se empleaban técnicas de organización del trabajo, contaban con personal especializado, consultores externos o extrapolación de experiencias foráneas, chocándose en esa gestión con los intereses de los trabajadores al ser dirigidas a exprimir su sudor y a enriquecer a la burguesía nacional y extranjera. En todos los casos regía el

interés del dueño en una sociedad desempleada y sujeta a la política del hambre. Esta fue la herencia que recibió la Revolución.

Frente a esta situación, el país tuvo que responder tres grandes interrogantes: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con quién hacerlo? Había que proyectarse en función de nuestras características y condiciones propias y del momento histórico. Tal situación provocó un gran debate que tuvo solución gracias a los especialistas cubanos, la colaboración soviética y la activa y relevante participación del Che. Así, se formuló el sistema, se preparó la base metodológica, se formaron los técnicos, se comprobó el sistema, se realizaron los ajustes y se llevó a cabo su implantación con la activa participación de los organismos (González, 2008).

La distorsión salarial que heredamos estaba acompañada de una falta absoluta de organización técnica en todo lo relativo al trabajo, con diferentes nomenclaturas para un mismo cargo, ausencia de normas de trabajo y una carencia total de técnicos en esta materia. Fue necesario estudiar según sus características más de 10 mil puestos de trabajo contenidos en 340 calificadores, las tarifas en relación con las complejidades y condiciones laborales, las distintas formas pago, para aplicar un sistema salarial coherente. (Fidel Castro, Informe Central al Primer Congreso del PCC)

En 1963 se introducen los nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios en 247 unidades laborales, de modo experimental en esos centros se determinó un aumento del salario medio de 3,5% con una disminución de 2,4% de los obreros y un incremento de la productividad del trabajo de 9,5%.

Durante los años 1967 a 1970 la organización y normación del trabajo sufrió gran deterioro. El deterioro de la actividad se caracterizó por una disminución sensible de unidades con normas, debilitamiento de los órganos dedicados a la organización científica del trabajo y reducción significativa de sus cuadros técnicos.

El 26 de julio de 1970, el Comandante en Jefe Fidel Castro, hizo un llamado a todo el pueblo y en especial a la clase obrera con el fin de desarrollar un esfuerzo colectivo en todos los terrenos de la actividad económica para resolver las dificultades globales y concretas que teníamos. Siguiendo sus orientaciones, se reiniciaron en todo el país las tareas relativas a la organización y normación del trabajo, imponiéndose como estrategia general obligada en todo el sistema de

organización del trabajo comenzar con una etapa elemental que crearía las condiciones mínimas e imprescindibles para su perfeccionamiento ulterior.

Ya para el próximo período de 1970 a 1974, se fomenta un clima general favorable al desarrollo de la organización del trabajo mediante la incorporación masiva de trabajadores y cuadros de dirección, se obtiene logros como el aumento de la producción y productividad, así como racionalización de la fuerza laboral lográndose restablecer los principios básicos de la organización y normación del trabajo en la casi totalidad de los centros de trabajo del país, posibilitándose las bases para la vinculación de las normas al salario. Se crea en 1974 el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo (CNICT) adscrito al Ministerio del Trabajo, dentro de sus objetivos estaba perfeccionar esta actividad

Para el quinquenio 1981 – 1986, en los lineamientos económicos y sociales aprobados por el II Congreso del PCC, se planteaba: “En este quinquenio deberá constituirse, sólidamente una organización básica del trabajo que, con sentido realista, despliegue una actividad en consonancia con el estado de desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad”. Precisándose allí más adelante: “Todos los mecanismos de la organización del trabajo y los salarios deberán conducir al desarrollo de la producción y de la productividad.”

Similar lugar ocupa la organización del trabajo en su vínculo con el aumento de la productividad del trabajo en la proyección del III Congreso del PCC que se celebra en 1986. En la estrategia de desarrollo hasta el 2000, que allí se enunció, se insistía en ese nexo. En su discurso al clausurar el III Congreso del PCC, Fidel expresaba:

“La elevación de la eficiencia económica se obtendrá fundamentalmente por el aumento de la productividad del trabajo, que crecerá a un ritmo de 3,5% promedio anual, sobre la base de una organización del trabajo superior”.

En ese afán de nuestro pueblo por ser consecuente con esos lineamientos, en 1990 ocurre el fenómeno de la desintegración de la Unión Soviética y la desaparición del campo socialista. El país entró en una situación económica de crisis que se le denominó Periodo Especial. Durante toda esa década cayó el producto interno bruto y las carencias materiales de la población fueron muy duras. A partir de 2001 se evidencia una recuperación hasta el presente.

Por aquella etapa de la década de 1990 continuó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), donde la organización del trabajo ocupaba un lugar importantísimo. Y fue extendiéndose paulatinamente al sistema empresarial del Estado por el Decreto-Ley No.187 de 18 de agosto de 1998, que alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó.

No es hasta el 2006 que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) aprueba medidas para aplicarlas de conjunto con los incrementos salariales aprobados, con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo vivo y la productividad.

En esta etapa de desarrollo se ha definido un marco legal, como es la aprobación de la Resolución 26:2006 “Reglamento general sobre la Organización del Trabajo.”

Analizando las dificultades objetivas derivadas del Periodo Especial, en particular asociadas al salario, llamaba a la organización y a la productividad el Primer Vicepresidente del Consejo de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro, en su discurso el 26 de julio de 2007: “Estamos conscientes igualmente de que en medio de las extremas dificultades objetivas que enfrentamos, el salario aún es claramente insuficiente para satisfacer todas las necesidades, por lo que prácticamente dejó de cumplir su papel de asegurar el principio socialista de que cada cual aporte según su capacidad y reciba según su trabajo (...) Mientras mayor sea el problema o desafío, más organización, más trabajo sistemático y efectivo...”

En mayo de 2007 se conformaron las normas cubanas (NC) sobre el “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”, que a pesar de estar derogadas la autora considera un aporte el haber dejado claramente establecida su vinculación con la estrategia organizacional y la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, donde la organización del trabajo es proceso clave, y metodológicamente con ese proceso comienza ese sistema.

Actualmente la situación de la organización del trabajo en Cuba se caracteriza por:

- ✓ La no consideración real de que el incremento de la productividad es el objetivo principal, desde el punto de vista económico, de la actividad productiva y la organización del trabajo la fuente fundamental de su crecimiento.
- ✓ No se reconoce la importancia de la organización del trabajo en el incremento de la productividad, ésta no se sitúa como centro del sistema de dirección del hombre en el proceso laboral ni se jerarquiza adecuadamente su desarrollo.
- ✓ Ausencia de un programa integral para el desarrollo de la organización del trabajo.
- ✓ No existe una concepción clara de los elementos y alcance de la organización del trabajo. El Decreto-Ley 187 establece unas; el Decreto 281 en artículo 282 establece otras, el sistema de gestión de capital humano no recoge todo lo establecido en el artículo 282 y las resoluciones del MTSS sobre el tema son diferentes. La organización del trabajo aparece en el artículo 109 del Decreto 281 con una concepción distinta.
- ✓ La organización del trabajo, como ha señalado Raúl Castro, debe comenzar por el Estado. El burocratismo, la centralización, las decisiones inconsultas, las prohibiciones, el exceso de informaciones y trámites, las reuniones, el exceso de auditorías e inspecciones, el afán de reglamentarlo todo ahoga a la base.
- ✓ Plantillas infladas en los organismos, uniones, empresas. Un por ciento altos de dirigentes. Desproporción entre trabajadores directos e indirectos.
- ✓ En los últimos diez años ha existido una resistencia caprichosa y sin fundamento a la preparación de especialistas en organización del trabajo (González, 2008)

Las perspectivas de la organización del trabajo en Cuba a partir de 1959, han tenido y tienen una significación estratégica de primer orden, por cuanto han estado relacionadas con el sostenimiento y desarrollo de las conquistas sociales que ha posibilitado la Revolución Cubana, en especial en el terreno de la educación y la salud.

El objetivo general del estudio de organización del trabajo en Cuba se ha desglosado para su análisis y proyección en siete elementos que conforman el sistema de organización del trabajo y los salarios. Estos son:

1. División y cooperación del trabajo.
2. Método de trabajo.
3. Organización y servicio al puesto de trabajo.
4. Condiciones de trabajo.
5. Normación del trabajo.
6. Organización de los salarios.
7. Disciplina laboral.

Es de destacar que se hace necesario rescatar, dentro del sistema empresarial cubano, todo lo concerniente a la organización del trabajo dentro de la GRH, pues a pesar de que están establecidas todas las pautas a seguir en términos de regulaciones, normas y leyes, su implementación práctica no alcanza las expectativas planificadas,

1.5. Organización del trabajo en el MINTUR

La Comisión económica de la ONU define al turismo como: El conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año. Con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

Cuba se encuentra en una zona geográfica de alta afluencia turística, además cuenta con factores que la hacen competitiva como su clima (altamente preferidos por los turistas), sus paisajes y su cultura, aunque el turismo internacional no ha sido estable debido a las diferentes etapas históricas por las cuales a transitado el país, si ha llegado a convertirse en el renglón fundamental de la economía cubana.

Según (Alayón Menéndez, 2010) el turismo se ha convertido en una alternativa económica para el desarrollo de Cuba. Una gran locomotora que arrastra a otras ramas implicadas, con la demanda de modernas infraestructuras de comunicaciones y transporte, suministros de agua, electricidad, eliminación de residuales, formación y empleo de personal. El total de empleo generado de forma directa e indirecta abarca a 300 mil trabajadores. Más de la mitad de las compras efectuadas por entidades turísticas son suministradas por productores

nacionales. La isla promueve además el incremento de ofertas de modalidades que van más allá del tradicional turismo de sol y playa.

Varadero es el mayor y más importante polo turístico de la isla, donde se concentran la mayor cantidad de hoteles e instalaciones asociadas al ocio. Recibe anualmente alrededor de 1 millón de visitantes y sigue siendo el primer centro turístico de sol y playa de Cuba, aportando del 30 al 40 por ciento de los ingresos en este sector. La mayoría de los hoteles en las categorías de 3 a 5 estrellas han adoptado, por su creciente demanda, el modo de "Todo Incluido", haciéndole más placentera la estancia a sus huéspedes, lo que hace que cada día más visitantes del planeta apuesten por este destino como opción principal.

Con el desarrollo de la Gestión del Capital Humano y del trabajo en general ha llegado la inclusión de la mujer en todas o casi todas las esferas laborales, entre ellas la del sector turístico, incluso existen trabajos que por lo general son más frecuentemente realizados por mujeres que por hombres, como lo son: las recepcionistas, el trabajo de camareras (objeto de estudio en esta investigación), etc.

Las camareras es uno de los oficios más susceptible de afectación en el sector hotelero por las condiciones severas de trabajo en las que desarrollan sus tareas, pues durante su jornada laboral tienen que asumir una carga de trabajo fuerte, sumándole las condiciones físicas, ambientales, posturales entre otras a las que son sometidas.

1.6. La organización del trabajo en entidades de alojamiento turístico

Se entiende por Estudio del Trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todo sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficacia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras (OIT, 1974).

El Estudio del Trabajo, por tanto está directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constante o aumentando a penas la inversión de capital. Se verá que, a la larga, uno de los medios más eficaces de aumentar la productividad es inventar nuevos procedimientos y modernizar la

maquinaria y el equipo, esa solución generalmente exige grandes desembolsos de capital.

En cambio, el Estudio del Trabajo tiende a enfocar el problema del aumento de la productividad mediante un análisis sistémico de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo existentes con objeto de mejorar su eficacia (OIT, 1974).

Otros autores como Marsán (1987) denominan el Estudio del Trabajo como Organización del Trabajo y lo definen como aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas la producción que permitan relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborales y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de las personas y a la conversión permanente de trabajo en la primera necesidad vital. El Estudio del Trabajo tiene gran utilidad, entre los aspectos más relevantes que demuestran esto se encuentran (OIT, 1974):

1. Es un medio de aumentar la productividad de una fábrica o instalación mediante la Organización del Trabajo, método que normalmente requiere poco o ningún desembolso de capital para instalaciones y equipos.
2. Es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficacia de una operación, ni al analizar las prácticas existentes ni al crear otras nuevas, y que se recogen todos los datos relacionados con la operación.
3. Es el método más exacto conocido hasta ahora para establecer Normas de Rendimiento, de las que depende la planificación y control eficaces de la producción.
4. Las economías resultantes de la aplicación correcta del Estudio del Trabajo comienzan de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
5. Es un instrumento que puede ser utilizado en todas partes donde se realice trabajo manual o funcione una instalación, en industrias, laboratorios, oficinas, restaurantes, comercios, etc.
6. Es uno de los instrumentos de investigación más penetrantes de que dispone la dirección. Por eso es un arma excelente para atacar fallas de cualquier

organización, ya que al investigar un grupo de problemas se van descubriendo las deficiencias de las demás funciones que repercuten en ello.

1.7. Conclusiones parciales

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. Una adecuada organización del trabajo constituye una vía para alcanzar mejores resultados organizativos en las entidades turísticas, encontrándose en la revisión bibliográfica un procedimiento que se ajusta a las características de la organización objeto de estudio.
2. Poseer una clara definición sobre los conceptos que abarcan la industria hotelera es muy importante para tener un dominio adecuado de cada una de las entidades de alojamiento que se estudian
3. El estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y quienes lo realizan (los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador, a fin de evitar distintos problemas de salud y aumentar la eficiencia.
4. Se escoge el Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas, de la MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez, debido a que es un procedimiento muy flexible que permite ajustar a cada uno de los procesos en que se vaya a implementar, pues las técnicas que son factibles a utilizar en uno, no tienen por qué servir en el otro.

Capítulo II. Aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel “América” de la ciudad Santa Clara.

2.1. Introducción

Para dar solución al problema científico planteado y como respuesta a las conclusiones parciales arribadas en el Capítulo I, se definen como objetivo de este capítulo la aplicación de un procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en el hotel “América” de la ciudad Santa Clara, a partir de las bases de una metodología específica.

2.2. Caracterización de la Empresa

Misión de la Empresa Los Caneyes

“Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad de producto turístico que integran la Empresa Los Caneyes en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas”

Visión de la Empresa Los Caneyes

“Ser el complejo hotelero líder en el centro del país, nos distingue nuestra excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por el confort en nuestras plantas hoteleras, la eficiencia económica y la profesionalidad del personal; asegurando las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos naturales e históricos y culturales de la ciudad”

Desde el punto de vista funcional la empresa está compuesta por la Dirección General y bajo su subordinación las direcciones de Contabilidad, Capital Humano, Comercial, Departamento de Compras, Departamento de Servicios Técnicos, Grupo de Defensa, Seguridad y Protección, estas áreas representan la actividad de apoyo; y Recepción Hotelera, Regiduría de pisos, Cocina y Servicios de Alimentos y Bebidas, representa las áreas operacionales donde se realiza la actividad clave. En cada uno de los hoteles existe una representación administrativa de los departamentos. Cada departamento tiene su jefe de área, se subordinan a la Dirección General, que se representa en el organigrama de la estructura organizativa de dirección de la Empresa Los Caneyes

Esta Empresa agrupa las instalaciones de alojamiento turístico siguientes: hotel Horizontes Los Caneyes, Horizontes La Granjita, Hotel E Mascotte, Hotel América y Barcelona.

Hotel América

El América es una pequeña instalación a escasos metros de la plaza cívica de Santa Clara, en un ambiente puramente ciudadano, rodeado de importantes centros comerciales e instituciones culturales y de recreación, formada por 27 habitaciones con estructura de pisos climatizadas y agradablemente amuebladas, las mismas presentan balcones que les permite a los turistas observar diferentes lugares de la ciudad .Se encuentra situada en calle Mujica entre Colón y Antonio Maceo, cuenta con una plantilla aprobada de 26 trabajadores distribuida como se muestra en el siguiente figura:



Figura 2.1. Comportamiento de la plantilla en el hotel América.

2.3. Aplicación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo.

El procedimiento propuesto por MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez ante ya seleccionado en el capítulo 1 de esta investigación se muestra en la siguiente figura 2.2.

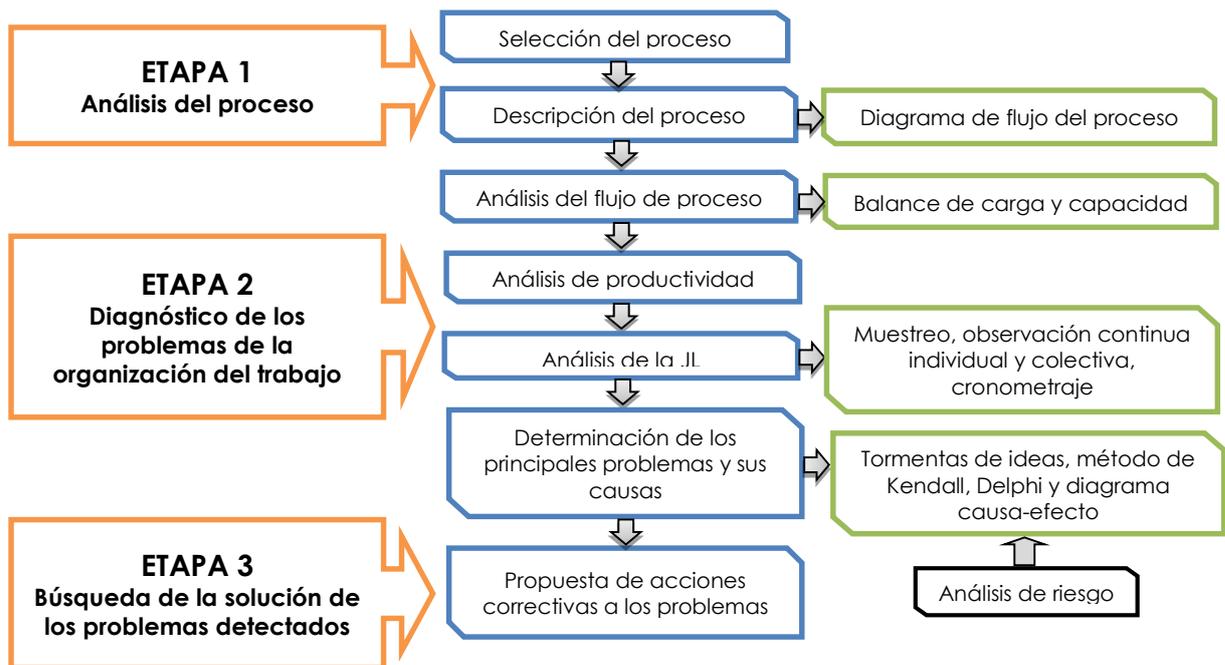


Figura 2.2. Etapas para la identificación e implementación de opciones de organización del trabajo

Etapa I. análisis del proceso.

Selección del proceso.

A partir de este análisis la dirección del hotel decide realizar el estudio en el proceso de alojamiento pues los peores resultados pertenecen a la limpieza de habitaciones constituyendo el valor más crítico, encontrándose habitualmente por debajo del valor negociado o determinado como norma. Por otro lado si se observa la estancia de un cliente en la instalación, el proceso de alojamiento resulta un paso inevitable, pues el cliente no puede prescindir de él como del resto, por lo tanto siempre obtendrá un nivel de apreciación sobre la calidad del mismo, evidenciándose así la importancia de este proceso. Por los motivos antes presentados se seleccionó el proceso de alojamiento para la realización del estudio.

Dentro del mismo, por ser de interés de la dirección del hotel la determinación de normas de tiempos de trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral de las camareras de habitaciones y por ser precisamente el área donde estas laboran la que presenta valores más críticos en las encuestas de satisfacción la cual resultado de un 76.2 %.

Descripción del proceso objeto de estudio.

El área de pisos es parte esencial del proceso de alojamiento, pues en este departamento recae la responsabilidad de la limpieza de todo el hotel, así como el orden de las habitaciones de los huéspedes. La máxima responsable de esta área es la jefa de ama de llaves o gobernanta. Las camareras de habitaciones, las cuales constituyen el objeto de estudio de la presente investigación, suman un total de 4 de las cuales se tomó 1 ya que el tiempo es muy corto para hacerles el estudio a todas.

El horario de trabajo de las camareras se encuentra comprendido de 8:00 – 4:00 pm y durante el mismo no tienen claramente definido tiempo de descanso y necesidades personales. Estas tienen como norma la realización de 7 habitaciones por camareras

El orden general de sus actividades diarias se muestra a continuación:

1. Las camareras de pisos se presentan en el departamento a las 8.00 am donde la dirección del mismo comparte informaciones relacionadas con el servicio a clientes y las tareas a priorizar durante la jornada laboral.
2. Posteriormente debe dirigirse hacia el área de trabajo (habitaciones), donde cada camarera tiene establecido atender 7 habitaciones diarias. La asignación fue establecida de manera permanente desde la inauguración del hotel para así lograr mayor compromiso de las trabajadoras con su puesto (esta norma es lo que establece el MINTUR).
3. Las camareras a su llegada al piso y con su reporte actualizado, revisan las habitaciones libres e informan a la supervisora de su estado. Posteriormente deben dirigirse al local establecido donde toman el instrumental necesario y comienzan la organización y limpieza de pasillos, barandas y escaleras según la planificación y prioridades establecidas previamente por la dirección del departamento.
4. Luego se comienza el proceso de organización y limpieza de las habitaciones, para este proceso se apoyan el carro de camareras (el cual debe haber quedado organizado al finalizar la jornada anterior). La limpieza de las habitaciones se realiza priorizando las habitaciones de entrada (vacías limpias), posteriormente las salidas (vacías sucias), las ocupadas (priorizando aquellas donde se

hospedan niños y ancianos, luego el resto teniendo en cuenta que la última de ayer es la primera en limpiarse hoy), finalmente se atienden las habitaciones fuera de orden.

5. Las camareras no cuentan con un horario fijo para descanso y necesidades personales, el mismo debe ajustarse dentro de la jornada laboral según sus necesidades. Lo mismo pasa con el horario de almuerzo, el cual debe tomarse según las posibilidades cada una.

6. Al finalizar la jornada laboral, deben preparar el carro de camareras para el inicio de la jornada siguiente. Posteriormente a la salida deben entregar las llaves de las habitaciones y un reporte sobre el estado de las mismas a la dirección. El horario de finalización es a las 4:00 pm.

Dentro de las actividades comprendidas en la JL de las camareras de piso, a simple vista resalta la actividad número cuatro como la más compleja de todas. Esta además, por su duración y repetitividad es la que ocupa casi todo su tiempo de trabajo. Esto indica que la manera en que se realiza esta actividad es un factor importante en la optimización de su tiempo y que a su vez influye en el incremento del rendimiento, por tal motivo a continuación se realiza un análisis sobre el tema.

Este proceso se puede observar en el anexo 1 y anexo 2, el cual describe como tienen definido el proceso a analizar.

Análisis del flujo de proceso

El balance del flujo de las camareras de alojamiento se realiza, a partir de la carga real a que han estado sometidos las mismas, y el fondo de tiempo que poseen, determinar la cantidad de camareras que se requieren para cubrir la demanda. La unidad de medida a utilizar es el tiempo.

Cálculo de la carga de trabajo.

Como el objetivo del balance del flujo es establecer el nivel carga existente, la mano de obra necesaria para cubrir esta, las actividades antes relacionadas no se tiene en cuenta ya que el volumen a realizar de las mismas depende precisamente de la cantidad de mano de obra a emplear y no de la forma inversa, o sea, que la cantidad de trabajadores dependa de la carga demandada por estas actividades.

Por tanto, el nivel de servicio a cubrir por las camareras de alojamiento se determinará a partir de las siguientes actividades con sus respectivos tiempos.

Tabla 2.1. Tiempos promedios por tipo de actividad.

Actividad	Tiempo promedio de duración (min.)
Limpieza de Pasillos	36.20
Limpieza de habitación vacía limpia	7.25
Limpieza de habitación ocupada	25.16
Limpieza de habitación vacía sucia	50.25
Revisión de habitaciones para salida	5.50
reporte de pérdidas y roturas	1.30
Reporte de incidencias a mantenimiento	14.60

Para establecer el volumen de cada una de estas actividades se tuvieron en cuenta los datos reales registrados en el hotel durante el período de enero a diciembre del 2017, dividido mensualmente.

La carga determinada para el período analizado es la siguiente:

Tabla 2.2: Carga calculada en el período de Enero a Diciembre 2017. Fuente. Datos proporcionados por el dpto. de RRH.

Mes	Promedio de la carga mensual por camarera (horas/JL)
Enero	8.5
Febrero	8.3
Marzo	9
Abril	8.6
Mayo	8.2
Junio	8
Julio	8.4
Agosto	8.5

Septiembre	8.8
Octubre	9
Noviembre	8.3
Diciembre	8.8

Cálculo de la capacidad de la camarera.

La capacidad de la camarera se determinará mensualmente a partir de la siguiente expresión 1:

$$Cio = d * h * (1-a) \quad (1)$$

Los valores que se utilizan son:

$d = 26$ días / mes. Las camareras laboran 6 días a la semana todas las semanas, por lo que se le consideran 26 días laborables al mes. Para el mes de febrero se considerarán 24 días laborables.

h : La jornada laboral de la camarera es de 8 horas (480 minutos). Pero como se analizó anteriormente, hay un grupo de actividades que no se considerarán para determinar la carga, por tanto los tiempos que involucran estas actividades se sustraen de las 8 horas de la jornada laboral, de manera que el tiempo que se tome como jornada laboral es el que realmente se dispone para cubrir la demanda. Por tanto el valor de h a tener en cuenta se podrá calcular en la expresión 2:

$$h = 8 \text{ hrs} * 60 \text{ min/hrs} - TPC - TA \quad (2)$$

Donde:

$TPC =$ (tpo de preparación para el trabajo) + (tpo de acondicionamiento del carro y del closet)

$TA =$ (tpo del reporte de las 2:00 pm) + (tpo de entrega y recepción de lencería)

1-a = 0.93. Se considera que el aprovechamiento de la jornada laboral es de un 95 %, dado que dentro de la jornada laboral se considera que como promedio se desaprovechan 30 minutos (5%). Este desaprovechamiento está dado por distintas causas como problemas en el suministro de la lencería, casos de habitaciones ocupadas o con salida en las que la camarera tiene que esperar por que esté disponible la misma y también a veces por la demora de las

camareras en comenzar a trabajar. Como promedio estas pérdidas resultan en un 95% de aprovechamiento de la jornada laboral.

Se calculó la capacidad diaria de una camarera del modo siguiente:

$$\text{TPC} = 7.25 \text{ min.} + 30 \text{ min.} = 37.25 \text{ min.}$$

$$\text{TA} = 2.40 \text{ min} + 1.5 \text{ min.} + 3.2 \text{ min.} = 7.1 \text{ min.}$$

$$h = 480 \text{ min} - 37.25 \text{ min.} - 17.1 \text{ min.}$$

$$h = 435.35 \text{ min.}$$

Sustituyendo estos valores en la expresión inicial del cálculo de la capacidad se obtiene que:

$$C_{\text{cam}} = 26 \text{ días / mes} * 435.35 \text{ min/días} * 0.95$$

$$\underline{C_{\text{cam}} = 10760.555 \text{ min/mes} = 6.9 \text{ h/JL}}$$

Para el mes de febrero tomando d= 24 días / mes, la capacidad sería:

$$C_{\text{cam}} = 24 \text{ días / mes} * 435.35 \text{ min/días} * 0.95$$

$$\underline{C_{\text{cam}} = 9925.98 \text{ min./mes} = 6.89 \text{ h/JL}}$$

Con los datos obtenidos se realizó un balance de carga y capacidad, teniendo en cuenta como ya se mencionó la carga real determinada entre los meses de Enero a Diciembre del 2017

Por lo que $C_{\text{cam}} < Q$

$$6.5 \text{ h/JL} < 8.53 \text{ h/JL}$$

$$6.49 \text{ h/JL} < 8.53 \text{ h/JL}$$

Análisis de productividad.

Para analizar la productividad se utilizó el método del valor agregado bruto para estimar las ganancias del hotel en cuanto al trabajo de las camareras, para esto se compara lo obtenido en el mes de marzo del año 2018 con el propio mes del año en curso. Para esto se tiene en cuenta la expresión utilizada por el departamento de recursos humano la cual es:

$$P_t = T. \text{ Ventas} / \text{trabajadores}$$

Quedando que el valor agregado bruto (P_t) para el año 2017 fue: \$ 8467/mes. Siendo para el año 2018 el valor agregado bruto de \$ 8223/mes. Observándose que el hotel tuvo una pérdida de \$ 244/mes.

Análisis de la jornada laboral y normación.

Para la realización del análisis del aprovechamiento de la jornada laboral aplico la técnica de la fotografía individual, para la misma se empleó un $NC = 95\%$ y $S = \pm 5\%$. El estudio se realizó observando los 480 minutos comprendidos en la jornada laboral de la trabajadora, por tres días consecutivos. Observando así todas las actividades realizadas durante este tiempo y clasificándolas posteriormente según su naturaleza (TT y TI). Los resultados obtenidos se muestran a continuación en la siguiente tabla resumen el cual fue procesado por el Software para Medición del Trabajo.

Tabla 2.3. Resumen de los resultados de la fotografía individual

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	413	400	403	405.33
TPC	33	30	23	28.67
TS	0	0	15	5
TIRTO	9	12	14	11.67
TDNP	25	30	26	27
TTNR	0	0	0	0
TITO	0	0	0	0
TIDO	0	8	0	2.67
TIOC	0	0	0	0
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	480	480	481	480.33
Vpf	6	6	5	5.67

De forma general, la camarera cuentan con un aprovechamiento de 99.45 %, estos resultados permiten concluir que se aprovecha muy bien la jornada laboral en las área analizada y que el tiempo perdido en las mismas por diferentes causas representa solo un 0.55 % del total. A continuación se analizan las componentes de estas pérdidas y su repercusión en la tarea.

Pérdidas de tiempo por TINR y TTNR

TINR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	0,00 %	0,56 %	0,00 %	0,00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 0,56 \%$$

Las pérdidas generales por concepto de los TINR y TTNR fueron del 0,56 %

Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo

TINR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	0,00 %	0,66 %	0,00 %	0,00 %

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 0,66 \%$$

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR y TTNR fueron del 0,66 %

Los resultados obtenidos no constituyen valores alarmantes, pues las pérdidas de tiempos son de 0.56 %, sin embargo esta pequeña cifra constituye reserva de productividad de hasta un 0.66 %, que acumuladas por cada camarera puede llegar a representar un valor considerable para la organización

Los resultados obtenidos por la aplicación de la técnica de la fotografía fueron los siguientes:

JL = 480, 330 min.

TV = 450.670 min.

TO = 405.330 min.

TS = 5.000

TPC = 28.670

TIRTO = 11.670

TC = 27.000 min.

TDNP = 27.000

TEf = 2.670 min.

TIDO = 2.670

Vpf = 5.670 unidades

TO/Uf = 71.48677 min/unidad

AJL = 99.446 %

Análisis de las normas de tiempo y rendimiento.

Una vez determinadas las normas de tiempo resulta necesario determinar el rendimiento de una camarera en una jornada laboral. Con tal motivo se observó por tres días consecutivos (ver anexo 3) cuantas habitaciones de cada tipo se realizan para así determinar de manera general un índice de ocurrencia. De esta

manera se puede determinar una norma de rendimiento en la JL para las actividades: limpieza del pasillo, limpieza de habitaciones de salida y limpieza de habitaciones ocupadas. A continuación se muestran los resultados obtenidos a través del Software para Medición del Trabajo.

Norma de tiempo

$$\bar{M} = \frac{TO}{U} \left(1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left(\frac{\sum IV}{TO} \right) = 84,22 \text{ min/u}$$

Norma de rendimiento

$$Nr = \frac{JL}{\bar{M}} = 5 \text{ u/JL}$$

Comprobaciones:

TOc	TPCc	TSc	TIRTOc	
407,72	28,84	5,03	11,74	$\sum TVc = \frac{TOc}{TO} * TVc = 453,33$ $JE - TIME = 453,33$

No existen errores de cálculo.

Anterior

Resultados

La norma de tiempo calculada es de: $Nt = 84,21721$ min/unidad, y la norma de rendimiento calculada fue de: $Nr = 5$ habitaciones/JL

Tales resultados confirman las sospechas existentes, pues la cantidad de habitaciones establecidas como norma por el hotel (7 habitaciones) se encuentra por encima de la capacidad de las camareras existentes actualmente en plantilla ($5 < 7$). La norma de rendimiento actual es de 5 habitaciones y aunque se eliminaran todas las pérdidas de tiempos no reglamentarias (TINR) no se aumentaría el rendimiento aproximadamente a una habitación más. No obstante se puede observar que ni aun así se alcanza la meta implantada por el hotel para una JL, la cual para cumplirse necesitaría de dos camareras más en plantilla. Esta situación puede traer consigo insatisfacción en las camareras y a su vez un mal desempeño en su trabajo, que al final desencadena problemas de calidad en las habitaciones e insatisfacción de los clientes.

Determinación de los principales problemas y sus causas.

Para poder tratar sobre las deficiencias en el proceso de limpieza de habitaciones resulta obligatorio un análisis de los principales problemas encontrados hasta este punto, así como de las causas que los causan. A continuación se el diagrama causa - efecto donde se agrupan los mismos.

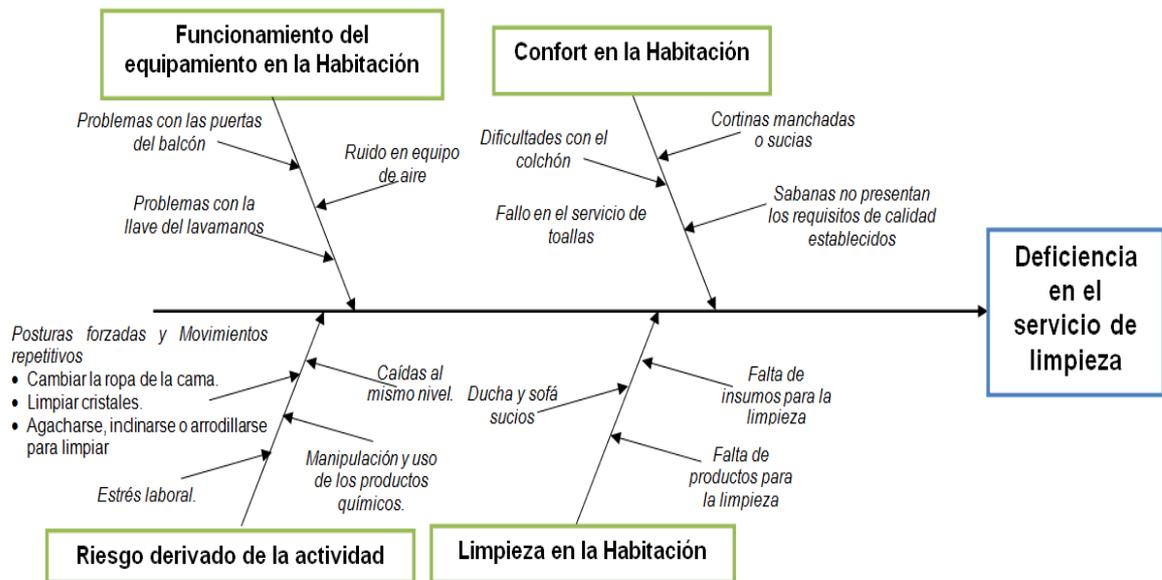


Figura 2.3. Diagrama causa – efecto.

Análisis de los problemas detectados

Resultado de la confrontación de todas las herramientas de diagnóstico aplicadas, realizada por el grupo de expertos, a continuación se resumen los principales problemas detectados en los procesos objeto de estudio, que en última instancia están afectando los niveles de servicio deseado y de cuya eliminación o al menos atenuación dependerá aprovechar las reservas de productividad existentes.

1. Problemas con las puertas del balcón.
2. Problemas con la llave del lavamanos.
3. Ruido en equipo de aire.
4. Dificultades con el colchón
5. Fallo en el servicio de las toallas.
6. Cortinas manchadas o sucias.
7. Sábanas no presentas los requisitos de calidad establecidos.
8. Falta de insumos para la limpieza.
9. Ducha y sofá sucios.
10. Caídas al mismo nivel.
11. Manipulación y uso de los productos químicos
12. Estrés laboral.
13. Posturas forzadas y movimientos repetitivos.

Etapa III: Búsqueda de solución a los problemas detectados

Para dar un orden de prioridades a los problemas detectados mediante el diagrama causa – efecto, se utiliza el análisis de los riesgos teniendo en cuenta la norma ISO 31 000 del 2009, Herramienta para evaluar la gestión de riesgos.

La determinación de los niveles de prioridades de riesgo (NPR), se determina a través de la multiplicación de las consecuencias por la probabilidad de fallo por la detección. Para ello fue necesario el trabajo con el grupo de expertos, los cuales son los encargados de la evaluación de cada causa.

Para la evaluación de las consecuencias se evalúan según anexo 4, así como la evaluación de la frecuencia y detección (anexo 4), dichas tablas fueron adecuadas a la situación que se requiere estudiar.

Por último es estimado el NPR utilizando la expresión 1:

$$\text{NPR}=\text{C}*\text{F}*\text{D} \quad (1)$$

Dónde:

C= Consecuencia

F= Frecuencia

D= Detección

La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, cada una con su correspondiente probabilidad. Es decir, las consecuencias normalmente esperables de un determinado riesgo son las que presentan mayor probabilidad de ocurrir, aunque es concebible que se produzcan daños extremos con una probabilidad menor.

Esta metodología, al referirse a las consecuencias de los riesgos identificados, trata de valorar las normalmente esperadas en caso de su materialización, según los niveles.

En cuanto a la estimación de la frecuencia son determinadas cualitativamente a partir de la ocurrencia en periodos anteriores, esto implica el tener un soporte estadístico de estudios realizados.

Para la determinación de la estimación de la detección, esta se realiza cualitativamente a partir de los análisis realizados anteriormente.

Para la estimación del Riesgo fue necesario definir la escala a tener en cuenta para la estimación, quedando como se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Escala del NPR

Valores	Riesgo
$1 \leq x \leq 15$	Aceptable
$16 \leq x \leq 44$	Admisible
$45 \leq x \leq 125$	Intolerable

En el anexo 5 se muestra el resultado del análisis de riesgo y a continuación el listado de problemas por prioridad:

1. Posturas forzadas y movimientos repetitivos.
2. Estrés laboral.
3. Ruido en equipo de aire.
4. Sabanas no presentas los requisitos de calidad establecidos.
5. Cortinas manchadas o sucias.
6. Fallo en el servicio de las toallas.
7. Caídas al mismo nivel.
8. Problemas con las puertas del balcón.
9. Dificultades con el colchón.
10. Falta de insumos para la limpieza.
11. Ducha y sofá sucios.
12. Problemas con la llave del lavamanos.
13. Manipulación y uso de los productos químicos

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente se conforma un plan de acción que da respuesta a los problemas detectados y que se muestra en la tabla 5

Tabla 12. Propuestas de acciones correctivas a los problemas

Problemas	Acciones	Participantes	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Utilizar técnicas que facilitan la obtención de esta información, es la herramienta del Mapa del Cuerpo, utilizada para conocer la ubicación de los principales malestares y/o dolencias presentes en el cuerpo de los trabajadores, mientras se	Las camareras	Director de RR.HH	Diario

	encuentra realizando un determinado trabajo (ver anexo 6)			
2	Actuar sobre las condiciones de trabajo y modificar los aspectos organizativos que están en el origen del problema	Las camareras	Director de RR.HH	Mensual
3	Aumentar la respuesta del trabajo del departamento de servicios técnicos con respecto a las habitaciones.	Personal de SS.TT	Director de SS.TT	Permanente
4	Realizar un control más estricto sobre la calidad de la lencería que llega a las habitaciones.	Roperos	Gobernanta	Diario
5	Sustitución o retirar para lavado	Las camareras	Gobernanta	Permanente
6	Realizar un control más estricto sobre la calidad de la lencería que llega a las habitaciones.	Roperos	Gobernanta	Diario
7	Utilizar medidas preventivas para evitar almacenar materiales como carros de limpieza, cajas, etc. en pasillos y zonas de tránsito.	Las camareras	Gobernanta	Diario
8	Aumentar la respuesta del trabajo del departamento de servicios técnicos con respecto a las habitaciones.	Personal de SS.TT	Director de SS.TT	Permanente
9	Revisión por la camarera para la sustitución del mismo.	Las camareras	Gobernanta	Permanente
10	Mejorar el sistema de abastecimiento de los productos que se utilizan para realizar la limpieza de las habitaciones.	almaceneros	Administrador	En proceso
11	Mejorar la limpieza de las habitaciones con control de las gobernanta	Las camareras	Gobernanta	Diario
12	Aumentar la respuesta del trabajo del departamento de servicios técnicos con respecto a las habitaciones.	Personal de SS.TT	Director de SS.TT	Permanente
13	Se debe proporcionar la información necesaria sobre las etiquetas y las fichas de seguridad de los productos que han de ser utilizados para el desarrollo del trabajo y que obligatoriamente deben ser suministradas junto con el producto por el fabricante	Las camareras	Gobernanta	Permanente

2.4. Análisis de factibilidad

De acuerdo con lo analizado en toda la bibliografía consultada, pudo ratificarse que la alta dirección le concede prioridad a la organización del trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la entidad, y el empleo racional de la fuerza de trabajo. Para ello, identifica los procesos que añaden valor o encarecen los costos,

realizando estudios del trabajo. También con la investigación bibliográfica se confirmó que estudiar el proceso de trabajo solo surte efecto cuando haya sido aplicado integralmente y cuando todo el personal de la entidad está convencido de su importancia.

El desarrollo del trabajo conllevó a una mejora en el desempeño de la camarera de piso, el cual es analizado a través del aporte social ya que disminuye la carga de trabajo del mismo, favorece de forma teórica las condiciones ergonómicas, al deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes, la capacidad de colaboración con compañeros de su misma categoría profesional y debe interactuar con estos para que el servicio prestado sea óptimo y la preocupación por el orden y la calidad se refleja, en la preocupación constante por que el estado de las habitaciones sea el adecuado, cumpliendo en todo momento con los criterios, de estándares de calidad marcados por el establecimiento hotelero y la orientación al logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. El resultado del trabajo de la Camarera de Pisos revierte directamente en la satisfacción del cliente, con lo que alcanzar un nivel de calidad óptimo es fundamental.

2.5. Conclusiones parciales.

1. En la organización actual del trabajo de las camareras se detectaron los siguientes problemas:

- La utilización de una distribución fija de habitaciones por camareras provoca un desbalance en la carga de trabajo fijada a cada camarera.
- No se consideran los diferentes periodos del turismo, en cuanto a por ciento ocupaciones, para organizar las camareras a emplear.
- Calidad deficiente.

2. Resulta evidente el grado de contribución de la organización del trabajo al mejoramiento del desempeño del departamento de recursos humano para el área de alojamiento de la entidad objeto de estudio, a partir de valorar los resultados parciales de la investigación.

Conclusiones generales

1. El procedimiento empleado para realizar el estudio sobre la organización del trabajo, provee a la instalación de una herramienta dinámica y de simple aplicación, contribuyendo a la sostenibilidad de las producciones que allí se realizan, garantizando un incremento de la productividad.
2. El diagnóstico del estado actual del proceso de alojamiento, permitió determinar, como las principales deficiencias asociadas al proceso; las causas fundamentales relacionadas con las deficiencias de la organización del trabajo son: las posturas forzadas y movimientos repetitivos, y estrés laboral.
3. La determinación de las principales deficiencias y la propuesta del plan de acciones correspondientes a cada una de ellas permitirá a al hotel objeto d estudio práctico atenuar las deficiencias encontradas en el proceso de servicio de las camareras y por consiguiente, se revertirá en beneficios económicos.
4. El análisis de la factibilidad es de vital importancia no solo para mejorar el desempeño ambiental del hotel, sino también como una herramienta para mejorar el sistema de control del departamento de RRHH como vía para aplicar y cumplir lo establecido por el grupo Cubanacán.

Recomendaciones

1. Presentar a la dirección del hotel los resultados obtenidos en el trabajo de diploma con el fin de dar a conocer los principales problemas que se detectaron en el servicio de camareras de piso.
2. Extender el estudio a las demás áreas del hotel a fin de contribuir con la implementación del procedimiento para el estudio de la organización del trabajo, pues serviría para la mejora del desempeño económico y de servicio de la misma.
3. Realizar un estudio económico de las acciones propuestas e implementar un plan de capacitación para los trabajadores, que incluya a la dirección del hotel y de las distintas áreas, para la introducción del concepto y de las prácticas de organización del trabajo, demostrando la aplicabilidad y el efecto económico con el que se pueden beneficiar.

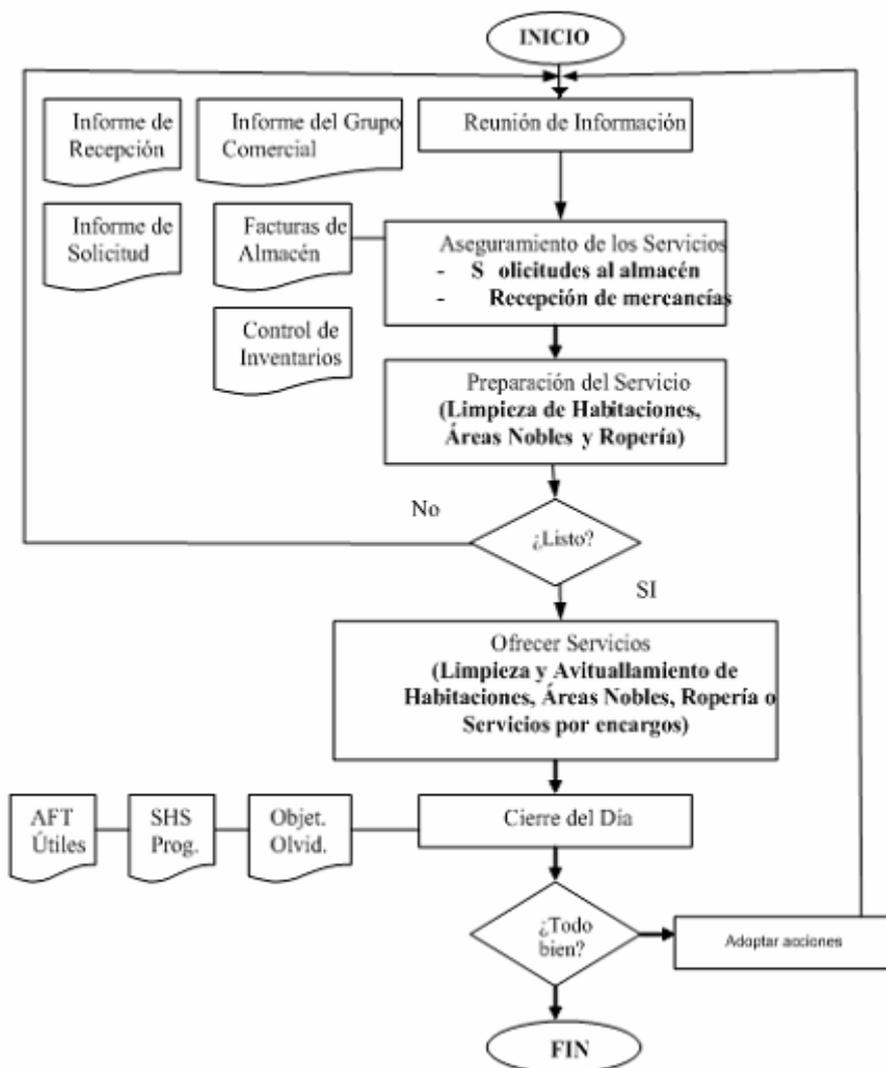
Bibliografía

1. Acebedo Vázquez, E. I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota hasta el 2005. Maestría. CEDE-UCLV, UCLV.
2. Alhama, B. R. (2002). "Formas colectivas de organización del trabajo. Importancia de los grupos" en,
3. Alvarez, C. J. L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer. Mexico.
4. Álvarez Fernández, C. J. (2010). "Relaciones Laborales: Apuntes de la materia organización y métodos del trabajo" en [En Línea].Electronic Article Universidad de Santiago de Compostela, Editorial disponible en: <http://www.elergonomista.com/dom02html>.
5. Aragon Gonzalez, N. (2005). Organización de procesos.
6. Ayala, C. H. y. C. (2002). Operaciones y procesos de producción y servicios en el turismo. Maestría. La Habana, Universidad de La Habana.
7. Ballé, M. (1995). "Reingeniería de procesos de la empresa" en,
8. Biosca, D. (1992). Los 1000 detalles a cuidar en un hotel.
9. Castro Ruz, R. (2008). "Discurso pronunciado en el segundo periodo de sesiones de la VII legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular" en Granma,
10. Cuesta, A. M., R. (1995). "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos" en,
11. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos.
12. Chiavienato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Bogotá.
13. Davenport, T. O. (2000). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. España.
14. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Doctoral. Universidad de Holguín. Oscar Lucero Moya.
15. Flanigan E.M. , S. J. (1995). Process Improvement.
16. Foster, D. L. (1994). "Recepción de hotelería. Administración y operación." en,

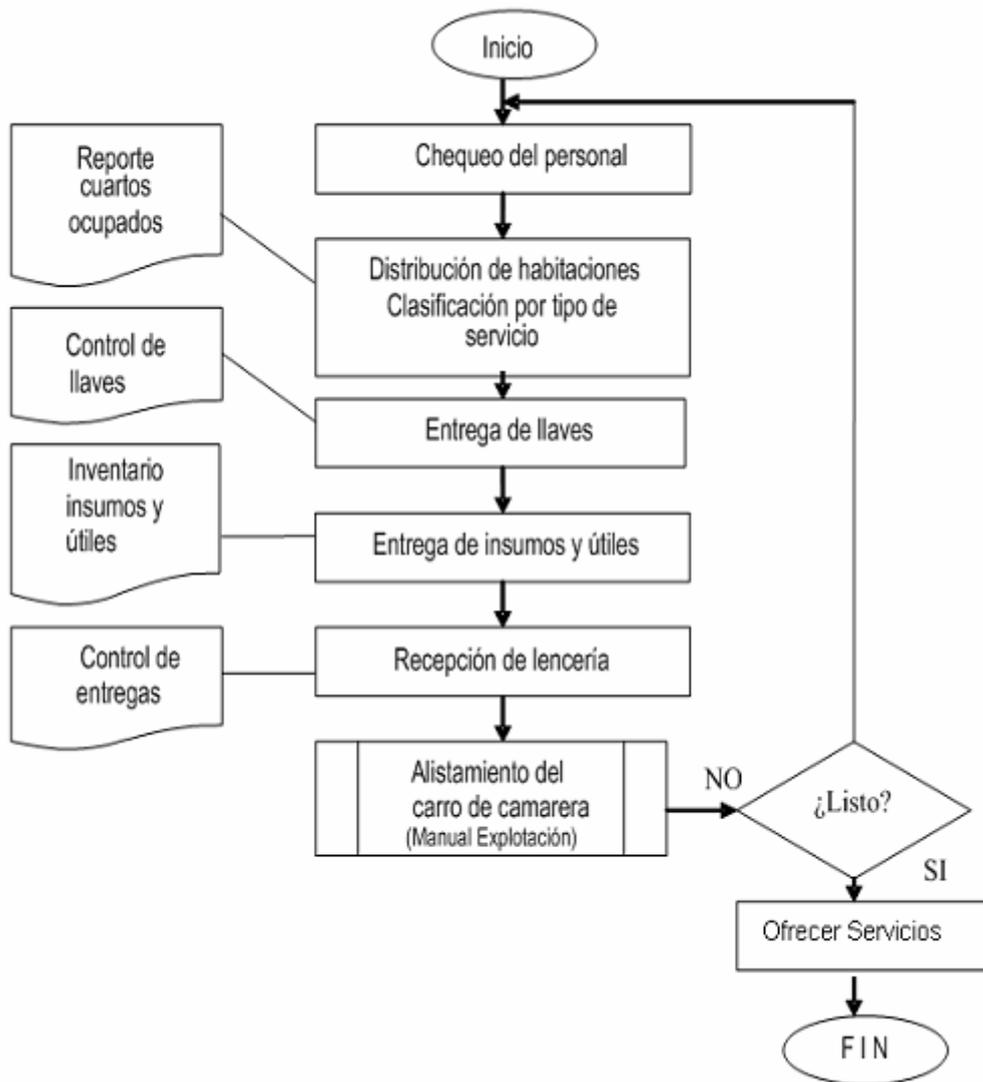
17. Frassa, J. (2008). Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Trabajo y Sociedad. Santiago del Estero. Argentina.
18. Gallegos, J. F. (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión Madrid. España.
19. González Rodríguez, L. (2008). "El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable" en,
20. Guzmán Casademont, N. y. c. (2007). "Regiduría Hotelera. Camarera de alojamiento" en,
21. Herrera Lemus, K. C. (2001). "Sistema de dirección participativa por objetivos de enfoque estratégico. Aplicación en instalaciones turísticas" en,
22. Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral. OIT (ed.). Montevideo.
23. Latín, G. W. (2000). Desarrollo de la industria hotelera, en su administración moderna de hoteles y moteles. Mexico.
24. Marsán (1987). La organización del trabajo. vol◊Tomo I y II, La Habana. ISPJAE.
25. Marsán (1996). Organización del trabajo. La Habana. Cuba. ISPJAE.
26. Martín Rojo, I. (2000). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico.
27. Martínez, C. (2002). "Conferencia del curso de maestría en dirección de recursos humanos " en,
28. Martínez Martínez, C. C. (2008). Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para sus aplicación en las empresas.
29. Maynard, H. B. (1987). Manual de Ingeniería Industrial. La Habana. Cuba.
30. Ministros, C. d. (2007). Sistema de gestión de capital humano.
31. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Doctoral. La Habana. , ISPJAE.
32. MTSS (2001). "Compendio metodológico sobre perfeccionamiento empresarial" en,
33. MTSS (2006). Reglamento general sobre la organización del trabajo. La Habana.

34. MTSS (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación de desempeño. La Habana.
35. Muñoz, E. F. (2004). La industria turística. Vol. [En línea]. disponible en: www.eumed.net/cursecon/libreria/ [Accesado 2016].
36. Nieves Jubile, A. F. (2011). "La organización del trabajo" en,
37. OIT (2006). "Introducción al estudio del trabajo" en,
38. Ramos Lozano, A. y. c. (2010). "Improvement of the systems of organization of the work. Case of study. Electric Company, Pinar del Río, Cuba." en,
39. Ruíz Torres, D. R. (2009). "Estudio de organización en el área de alojamiento de la empresa hotel "Los Caneyes"" en,
40. Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona.

Anexo 1. Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel



Anexo 2. Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel



Anexo 3. Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo
(Fuente: Elaboración propia)

Empresa:			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:25/4/2017		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8:10	10	
2	Recibe ropa limpia	TIRTO	8:19	9	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC		16	
4	Traslado a la habitación	TO		9	
5	Traslado a la habitación	TO		28	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO		5	
7	Limpieza Habitación	TO		44	Vacía Sucia
8	Traslado a otra habitación	TO		7	
9	Limpieza de Habitación	TO		21	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO		23	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO		38	Vacía Sucia
12	Limpieza de Habitación	TO		35	Vacía Sucia
13	Limpieza de Habitación	TO		32	Vacía Sucia
14	Va a almorzar	TDNP		25	
15	Limpieza de Habitación	TO		32	Vacía Sucia
16	Traslado hacia habitación	TO		3	
17	Limpieza de Habitación	TO		26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO		34	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO		29	Vacía Sucia
20	Traslado hacia habitación	TO		4	
21	Limpieza de Habitación	TO		14	Ocupada
22	Traslado hacia el office	TO		8	
23	Cuenta ropa sucia	TO		14	
24	Limpia el office	TO		9	
25	Ordena carro de limpieza	TPC		6	
Hora de Comienzo: 8.00 a.m.				Hora de terminación:4:00pm.	
Volumen de trabajo: 7 habitaciones				Normador:	

Anexo 3. (Continuación) Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo (Fuente: Elaboración propia)

Empresa:			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:26/4/2017		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8:14	14	
2	Recibe ropa limpia	TIRTO	8:26	12	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC		7	
4	Traslado a la habitación	TO		5	
5	Limpieza Habitación	TO		21	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO		5	
7	Limpieza de Habitación	TO		40	Vacía Sucia
8	Traslado a otra habitación	TO		5	
9	Limpieza de Habitación	TO		17	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO		21	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO		14	Ocupada
12	Limpieza de Habitación	TO		16	Ocupada
13	Limpieza de Habitación	TO		40	Vacía Sucia
14	Limpieza de Habitación	TO		36	Vacía Sucia
15	Va a almorzar	TDNP		31	
16	Traslado hacia habitación	TO		7	
17	Limpieza de Habitación	TO		26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO		41	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO		38	Vacía Sucia
20	Limpieza de Habitación	TO		39	Vacía Sucia
21	Limpieza de Habitación	TO		14	Ocupada
22	Traslado hacia el office	TO		4	
23	Cuenta ropa sucia	TO		11	
24	Ordena carro de limpieza	TPC		9	
Hora de Comienzo: 8.00 a.m.				Hora de terminación:3:50pm.	
Volumen de trabajo: 7 habitaciones				Normador:	

Anexo 3. (Continuación) Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo (Fuente: Elaboración propia)

Empresa:			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:27/4/2017		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8:11	11	
2	Recibe ropa limpia	TIRTO	8:25	14	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC		12	
4	Reporte por rotura a Ama de Llaves	TS		15	
5	Limpieza de Habitación	TO		19	Ocupada
6	Limpieza de Habitación	TO		29	Vacía Sucia
7	Limpieza de Habitación	TO		29	Vacía Sucia
8	Limpieza de Habitación	TO		26	Vacía Sucia
9	Limpieza de Habitación	TO		7	Vacía Limpia
10	Limpieza de Habitación	TO		26	Vacía Sucia
11	Limpieza de Habitación	TO		42	Vacía Sucia
12	Va a almorzar	TDNP		26	
13	Traslado hacia habitación	TO		4	
14	Limpieza de Habitación	TO		39	Vacía Sucia
15	Limpieza de Habitación	TO		29	Vacía Sucia
16	Limpieza de Habitación	TO		8	Vacía Limpia
17	Limpieza de Habitación	TO		7	Vacía Limpia
18	Limpieza de Habitación	TO		27	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO		21	Vacía Sucia
20	Limpieza de Habitación	TO		19	Vacía Limpia
21	Limpieza de Habitación	TO		6	
22	Traslado hacia el office	TO		15	
23	Cuenta ropa sucia	TO		19	
24	Limpieza de Habitación	TO		14	
25	Limpieza de Habitación	TO		17	
Hora de Comienzo: 8.00 a.m.				Hora de terminación:4:01pm.	
Volumen de trabajo: 7 habitaciones				Normador:	

Anexo 4. Estimación de las consecuencias, frecuencia y detección.

Estimación de las consecuencias

CONSECUENCIA	DAÑOS	ESCALA
BAJA	Afectación indirecta a la organización del trabajo	1
MEDIA	Afectación indirecta a la productividad del trabajo	3
ALTA	Afectación directa al incremento de la productividad del trabajo	5

Estimación de las Frecuencias

PROBABILIDAD	DAÑOS	ESCALA
BAJA	Ocurrirá raras veces	1
MEDIA	Ocurrirá en algunas ocasiones	3
ALTA	ocurrirá siempre	5

Estimación de la detección

DESCRIPCIÓN	DAÑOS	ESCALA
ALTA	Siempre hay probabilidad de que la causa se detecte, por medio de verificaciones y/o controles.	1
MEDIA	Alta probabilidad de que la causa se detecte, por medio de verificaciones y/o controles.	3
BAJA	Baja probabilidad de que la causa se detecte, por medio de verificaciones y/o controles.	5

Anexo 5. Resultado de la evaluación del NPR

No.	Riesgo	C	F	D	NPR
1	Problemas con las puertas del balcón.	1	3	1	3
2	Problemas con la llave del lavamanos.	1	1	1	1
3	Ruido en equipo de aire.	3	3	3	27
4	Dificultades con el colchón.	3	1	1	3
5	Fallo en el servicio de las toallas.	5	1	1	5
6	Cortinas manchadas o sucias.	3	1	3	6
7	Sábanas no presentan los requisitos de calidad establecidos.	5	3	1	15
8	Falta de insumos para la limpieza.	3	1	1	3
9	Ducha y sofá sucios.	3	1	1	3
10	Caídas al mismo nivel.	5	1	1	5
11	Manipulación y uso de los productos químicos	1	1	1	1
12	Estrés laboral.	5	3	2	30
13	Posturas forzadas y movimientos repetitivos.	5	5	2	50

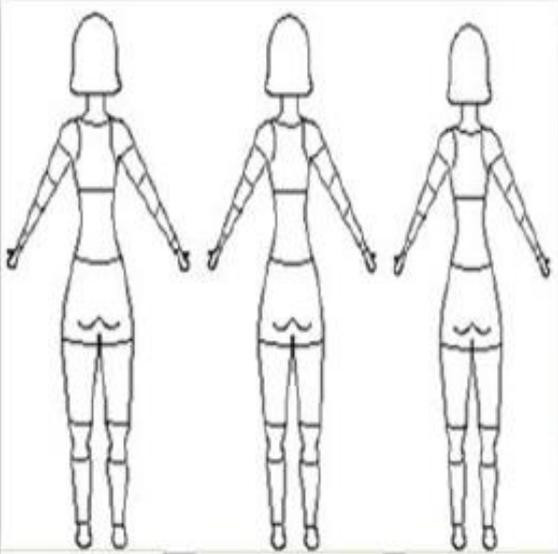
Anexo 6. FICHA 1 (Herramienta Mapa del Cuerpo)

Herramienta Mapa del Cuerpo

Hotel: _____ **Área:** Ama de Llaves **Fecha:** _____

Nombre y apellidos: _____ **Puesto de Trabajo:** _____

Señala en el siguiente esquema las partes del cuerpo que te duelen cuando realizas las actividades diarias.



Inicio de la JL **Mediados de la JL** **Final de la JL**

Observa durante la jornada laboral la evolución de la intensidad del dolor que sientes en cada zona del cuerpo, en los tres momentos de tu jornada Laboral. Marca la intensidad del dolor según la siguiente escala de 0 a 5.

- 0 = ausencia de molestia
- 1 = alguna molestia
- 2 = molestia permanente
- 3 = dolor
- 4 = bastante dolor
- 5 = mucho dolor

Fuente: Piloto Fleitas, 2011.