



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma



TÍTULO: Estudio de Normación del Trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte

DIPLOMANTE: YANET RODRÍGUEZ CARMONA.

TUTORA: DRA. C. ING. MARÍA SOTOLONGO SÁNCHEZ.

2009

Exergo:

..." Y siempre mediremos, por encima de todo a un Técnico y a un Científico: no por sus conocimientos, sino, por el grado de humanidad y modestia con que sea capaz de aportar al género humano esos conocimientos"....

Fidel Castro Rúz

Dedicatoria:

A mi mamita Felicia.

A mi nené Kevin David y esposo Jorge Luís.

A mis hermanas Esther y Cari.

A toda mi familia y amigos.

A Dios.

Agradecimientos:

A mi madre, por estar siempre a mi lado regalándome optimismo.

A mi nené, por su apoyo incondicional.

*A Jorge Luís y a Diana, por demostrarme que no hay causas
perdidas.*

A mi tutora María, por darme la mano incondicionalmente.

A Iliana y Lisett, por su ayuda en el centro de trabajo.

A Carlito, Agedo y Grabiel, por su empeño desinteresado.

*A todos mis compañeros y amigos que con sus opiniones enriquecieron
el desarrollo de la investigación.*

Muchas Gracias

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte con el objetivo de diagnosticar y evaluar la situación real de las condiciones de trabajo, considerando la influencia de estas sobre el trabajador y en la presentación de servicios que aquí se ofertan. Con tales propósitos se aplicaron técnicas como el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa, la observación directa, las entrevistas, el cursograma analítico y el cronometraje, partiendo de los resultados de estas se desarrolló un estudio detallado de las condiciones desfavorables. Del diagnóstico se detectó el problema del gran esfuerzo físico que a diario realizan las camareras para cumplir con su trabajo; a ellas se les realizó un estudio de tiempo y se detectaron problemas con las normas vigentes y se recalcularon las mismas, dando una propuesta para una mejor distribución del trabajo.

| | PÁG. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 4 |
| 1.1 Introducción | 4 |
| 1.2 Estudio del Trabajo. Concepto e Importancia | 4 |
| 1.3 Técnicas del Estudio del Trabajo empleadas y su relación mutua | 6 |
| 1.4 Estudio de Métodos de Trabajo | 7 |
| 1.4.1 Procedimientos Básicos para el Estudio de Métodos | 8 |
| 1.4.2 Técnicas e instrumentos para el Estudio de Métodos | 11 |
| 1.5 Medición del Trabajo | 17 |
| 1.5.1 Procedimientos Básicos de la Medición del Trabajo | 19 |
| 1.5.2 Técnicas para la Medición del Trabajo | 21 |
| 1.6 Situación actual de la Organización del Trabajo en Cuba | 25 |
| CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE REGIDURIA DE PISOS EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA – HOSTAL MASCOTTE | 29 |
| 2.1 Introducción | 29 |
| 2.2 Caracterización del Hotel Villa La Granjita – Hostal Mascotte | 29 |
| 2.3 Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Regiduría de Pisos | 36 |
| 2.3.1 Caracterización y Organización del Departamento de Regiduría de Pisos | 37 |
| 2.3.2 Análisis del sistema de trabajo de la camarera de pisos | 49 |
| CAPITULO 3. ESTUDIOS DE NORMACION DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA – HOSTAL MASCOTTE | 53 |
| 3.1 Resumen de las deficiencias detectadas en Departamento de Regiduría de Pisos | 53 |
| 3.2 Estudio de Tiempo en el puesto de trabajo de camarera | 54 |
| 3.2.1 Cronometraje de Normación de Operaciones | 54 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 69 |
| RECOMENDACIONES | 71 |

BIBLIOGRAFÍA

73

ANEXOS

75

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El nivel de vida es el grado de bienestar material del que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de las exigencias. Actualmente el hombre medio hace inmensos esfuerzos para satisfacer a duras penas sus necesidades básicas, que aumentarían en dependencia de la producción de bienes y servicios y a su vez en gran medida al aumento en la productividad

En su curiosidad por conocer el mundo que le rodea, el hombre ha sentido siempre la necesidad de viajar, su rápido crecimiento de nivel de vida ha hecho una amplia expansión en el turismo.

Para muchos países esta rama se ha convertido en la base material sobre la cual descansa su estructura económica.

Dada las condiciones actuales del país y el nivel que ha alcanzado el turismo a escala internacional, se han encontrado en este no solo las posibilidades lucrativas, sino también el sostenimiento económico mantenido y la bonanza ecológica.

... Solo con la rama del turismo se pudiera reconstruir todo lo que perdimos económicamente con la desaparición del campo socialista y la desintegración de la URSS, solo con la rama del turismo, si hacemos lo que debemos hacer, si trabajamos como debemos trabajar y estamos decididos hacerlo, a explotar estos recursos naturales de aire, de mar y de aguas puras que tenemos, si sabemos aprovechar nuestra naturaleza, la cultura acumulada durante siglos en nuestro país y sobre todo si sabemos hacer su uso eficiente del extraordinario espíritu de hospitalidad y fraternidad de nuestro pueblo. Estamos decididos aprovechar esos recursos y darle al turismo el máximo de impulso...

Estas palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro aunque lejos en el tiempo tienen vigencia y sobre todo se ha demostrado su veracidad. Cuba posee grandes bellezas naturales y kilómetros de playa, bosques y lugares prácticamente vírgenes que pueden y están siendo aprovechados por esta industria que en corto plazo permite la recaudación de grandes cantidades de divisas objetivos por el cual ha sido creada.

La calidad y popularidad del producto turístico de Cuba es reconocida a nivel mundial, prueba de ellos es la gran cantidad de turoperadores y empresas extranjeras ligadas a este servicio que se han interesado en invertir en el país.

El País cuenta hoy con cinco grupos empresariales tales como: Habwanex, Gaviota (fuera del ramo), Gran Caribe, Islazul y el grupo Cubanacán. De ellos, en específico el grupo Cubanacán fue constituido el 5 de agosto de 1987, como Corporación de Turismo y comercio internacional, con el propósito es de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero. Ha ido modificando progresivamente sus estructuras

hasta que en el año 1996 se constituyó en una Compañía Holding, la cual ejerce pleno control propietario sobre las 14 compañías registradas en Cuba que se le subordinan, dedicadas a la industria turística y al comercio internacional. Dichas compañías se denominan: Hoteles CUBANACAN, S.A, Agencias de Viajes CUBANACAN, VERACUBA, S.A, Universo, Turismo y Salud, Palmares, S.A, CUBANACAN recreación Y Ocio, CUBANACAN Náutica, S.A, Comunidad Turística Marina Hemingway, S.A, Bufete Internacional, CUBANACAN Express, S.A, Publicitaria Coral, S.A, Mantenimiento y Obras Menores (MOM) y SERVISA

Hoteles CUBANACAN, S.A se distingue en su principal atributo, "descanso", por sus recursos humanos, al contar con experimentados profesionales del turismo en sus instalaciones; calidad en los servicios, presencia en los principales destinos turísticos del país, con instalaciones propias o en asociación y diversidad de productos, Cubanacán complementa estos servicios con las compañías agencias de viajes Cubanacán y Cubanacán Turismo y Salud y Cubanacán Express. El mismo ha consolidado su diseño empresarial, fortaleciendo su estructura con más de 70 hoteles y 15 mil habitaciones, en la que incluyen asociaciones con prestigiosas cadenas hoteleras internacionales en hoteles en administración o mixto. Además de sus hoteles de ciudad, ha afianzado las marcas comerciales, de sol y playa: Brisas y Club Amigo, y comienza potenciar la marca Horizontes, con hoteles ubicados en entorno de naturaleza.

Hay que destacar que las villas tienen un especial significado; en el ámbito mundial han demostrado un gran éxito por la correspondencia de las motivaciones psicológicas de contacto con la naturaleza y libertad de las sociedades industriales; para lograr esto hay que contar con un nivel excelente de los servicios que ofertan con el mínimo de insatisfacciones. Sin embargo; El Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte no se encuentra ajeno a esta situación, los clientes se quejan en ocasiones de la falta de limpieza e higiene y confort en las habitaciones, constituyendo esta la **situación problemática** a analizar.

Por cuanto se evidencia la necesidad de realizar estudios de Organización del Trabajo en el Departamento de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte, lo cual constituye un **problema científico** a resolver.

Lo anterior permite formular **la hipótesis** de investigación siguiente: ¿Es posible la aplicación de Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo para disponer de Normas técnicamente argumentadas en el área clave de Regiduría de Pisos en El Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte?.

Tomándose como base la hipótesis planteada, se define como **objetivo general** aplicar Estudios de Métodos y de Medición del Trabajo en el área de Regiduría de Pisos para contribuir a la satisfacción del cliente.

Este objetivo general se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el Marco Teórico Referencial de la Investigación sobre la base del Estudio del Trabajo, su concepto y utilidad, las técnicas de Estudio de Métodos y la Medición del puesto de trabajo en el área de Regiduría de Pisos.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta el área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte.
3. Desarrollar Estudios de Normación del Trabajo en el Departamento de Regiduría de Pisos en el Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte.

Para la obtención de la información se utilizaron diferentes métodos de análisis y síntesis, el análisis documental, la observación directa, las encuestas, las entrevistas, el cronometraje, los Histogramas de frecuencia, gráficos de control y el cursograma analítico.

La Tesis se organizó con la estructura siguiente: Capítulo 1. Marco Teórico Referencial; Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual del departamento de Regiduría de Pisos en el Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte; Capítulo 3. Estudios de Normación del Trabajo en el Departamento de Regiduría de Pisos; Conclusiones; Recomendaciones; Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO 1.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 INTRODUCCIÓN

A la hora de comprender un proyecto, una tesis o cualquier trabajo investigativo, lo primero es prepararse bien en la materia que se pretende tratar. En este capítulo se analizan los antecedentes del tema objeto de estudio, que servirá para construir el marco teórico referencial de la investigación (ver Figura 1).

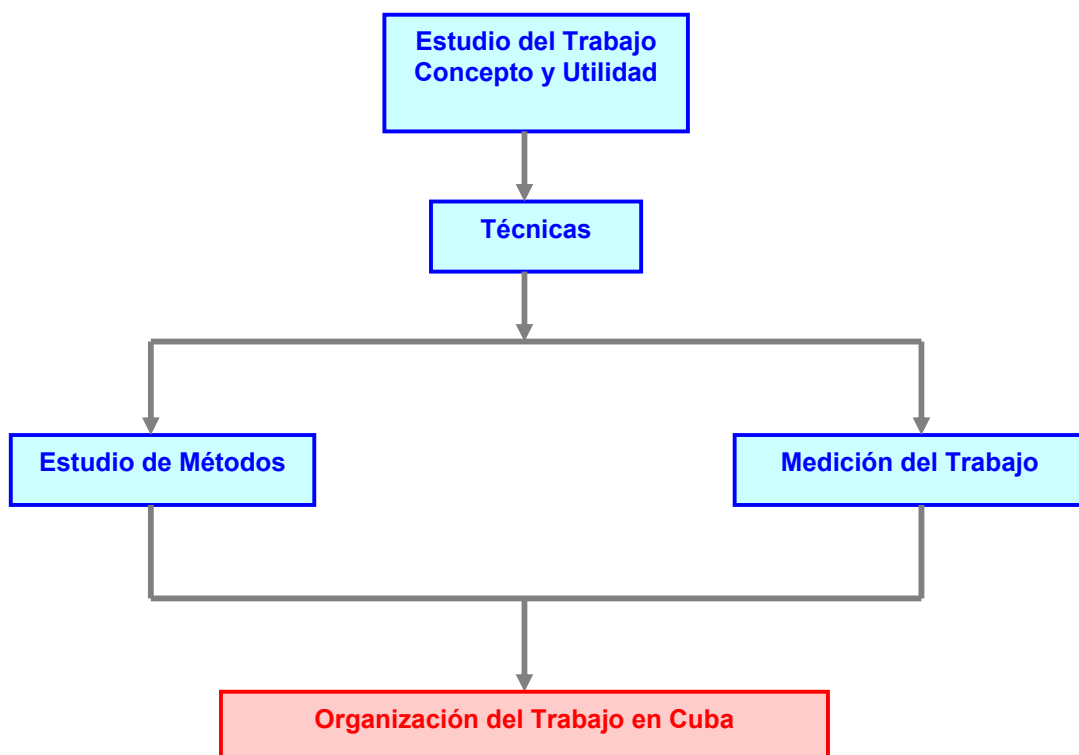


Figura 1. Hilo conductor seguido para la construcción del Marco Teórico Referencial de la investigación.

1.2 ESTUDIO DEL TRABAJO. CONCEPTO E IMPORTANCIA

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 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 ve 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.

Procedimiento Básico para el Estudio del Trabajo

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

1. Seleccionar el trabajo o proceso que se va a estudiar.
2. Registrar por observación directa cuando sucede utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo datos en la forma más cómoda para analizarlos.
3. 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.
4. Idear el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
5. Medir la cantidad de trabajo que exige el método elegido y calcular el tiempo tipo que lleva hacerlo.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente para que pueda ser identificado en todo momento.
7. Implantar el nuevo método como práctica general aceptada con el tiempo fijado.
8. 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).

1.3 TÉCNICAS DE ESTUDIO DEL TRABAJO EMPLEADAS Y SU RELACIÓN MUTUA

El Estudio del Trabajo comprende varias técnicas, y en especial el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo. Hay que destacar que el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo están estrechamente ligados entre si, el primero se usa para reducir el contenido de trabajo de la tarea u operación, mientras que la segunda sirve sobre todo para investigar y reducir el tiempo improductivo y para fijar después las normas de tiempo de la operación cuando se efectúe en la forma perfeccionada; ideada gracias al Estudio de Métodos y ambos en su conjunto tiene un efecto positivo en la productividad; esquemáticamente se puede representar lo anterior de la forma que se muestra en la Figura 2.

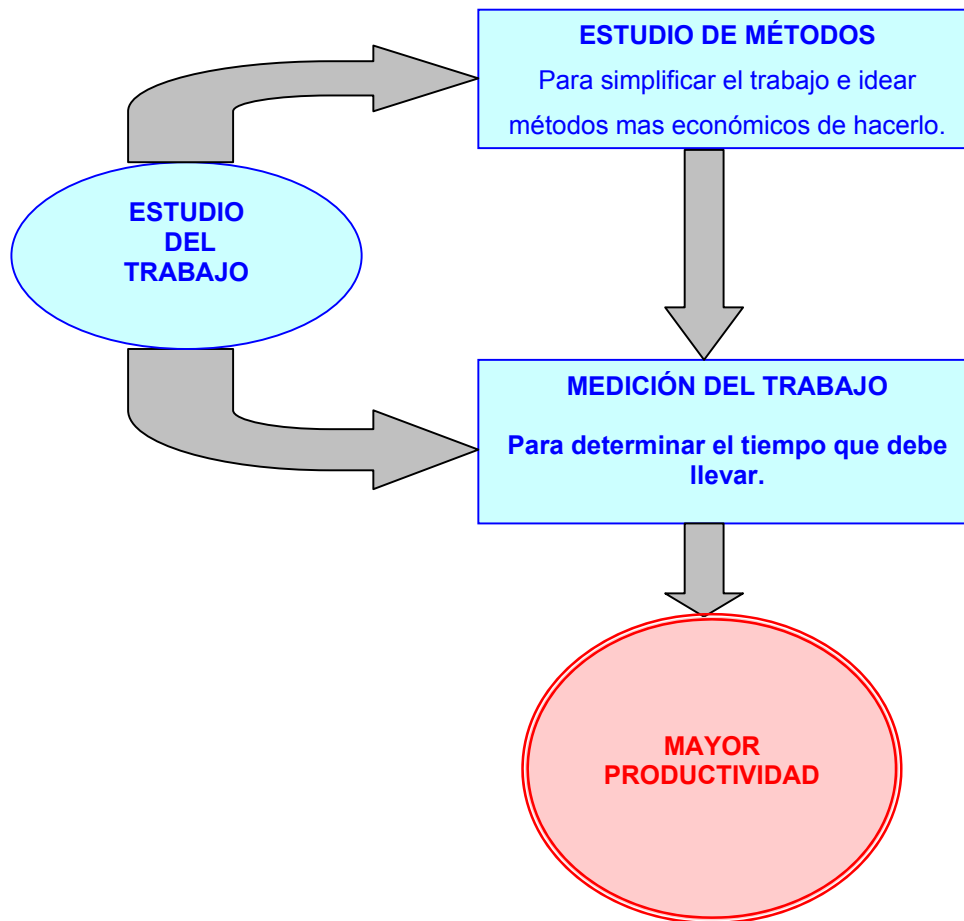


Figura 2. Organigrama de Estudio del Trabajo.

1.4 ESTUDIO DE MÉTODOS DE TRABAJO

El Estudio de Métodos de Trabajo puede definirse como la aplicación de un procedimiento sistemático científico y lógico de análisis e investigación adecuada al proceso de trabajo objeto de estudio. Es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo como medio de ideas y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos (OIT, 1974).

Su objetivo es establecer el "como" 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 (Marsán, 1987).

Según la OIT (1974) otros objetivos de un Estudio de Métodos son:

Mejorar procesos y procedimientos

Mejorar disposición de flujos de producción y lugares de trabajo -

Economizar esfuerzo humano y reducir fatiga

Mejorar utilización de materiales, máquinas y mano de obra -

Crear, mejores condiciones de trabajo.

Otros autores como Nievel W.B (1993) lo definen como el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vistas a introducir mejoras que faciliten mas la realización del trabajo y que permita que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida. Por lo tanto, el objetivo final de la Ingeniería de métodos es el incremento de las utilidades de la empresa. Sin embargo, Marsan (1987) destaca que el Estudio de los Métodos y procedimientos de trabajo siempre persigue un fin para lograr, entre ellos se destacan:

1. Perfeccionamiento y racionalización de los métodos y procedimientos de trabajo ya existentes.
2. Proyección de nuevos procesos y procedimientos de trabajo para actividades laborales; aún no existentes.
3. Incremento de la productividad del trabajo.
4. Incremento de la eficiencia del equipamiento tecnológico.
5. Disminución de los costos.
6. Reducción de la fatiga de los trabajadores.

1.4.1 PROCEDIMIENTOS BÁSICO PARA EL ESTUDIO DE MÉTODOS

Existen varias técnicas de Estudio de Métodos apropiados para resolver problemas de todas las categorías, desde la disposición general de la fábrica hasta los menores movimientos del operario en los trabajos repetitivos. En todos los casos, el procedimiento es fundamentalmente el mismo y debe seguirse meticulosamente. El procedimiento de Estudio de Métodos consta de siete etapas esenciales para aplicar el Estudio de Métodos y ninguna se puede saltar. Para la investigación, no solo hay que respetarlas estrictamente, sino que debe seguirse el orden indicado. No hay que dejarse engañar por la sencillez del procedimiento básico y creer que el estudio de método es fácil y por tanto sin importancia. Al contrario, puede llegar a ser muy complejo (OIT, 1974).

Al examinar cualquier situación en determinada empresa es necesario seguir un orden determinado, o sea un Procedimiento Básico para la Solución de Problemas que se resume de la forma siguiente (Marsán, 1987):

- a) Definición del problema.
- b) Análisis del problema.
- c) Búsqueda de posibles soluciones.
- d) Evaluación y selección de las soluciones.
- e) Informe y recomendaciones.

a) Definición del problema:

Maximizar la posibilidad de aislar y definir el problema sin restricciones, lo mas amplio posible.

Factores para selección del problema: magnitud del problema, dominio y conocimiento del problema por los especialistas, existencia de recursos necesarios ya sean de dinero, materiales, humanos, de tiempo etc. Beneficio económico de la solución, importancia e influencia sobre los demás problemas.

En esto se tendrán en cuenta factores, tales como:

— Consideraciones de índole económica:

¿Vale la pena iniciar el Estudio de Métodos para este trabajo desde el punto de vista económico? ¿A que volumen de producción o servicios dará respuesta? ¿Vale la pena continuar el estudio?

— Consideraciones de orden técnico:

¿Se cuenta con la asesoría necesaria desde el punto de vista técnico para el estudio?
¿Qué limite de tiempo se da para realizar el estudio?

— Consideraciones de índole social:

¿Desde el punto de vista social es necesario transformar ese trabajo?

— Reacciones humanas:

Es preciso imaginar por anticipado los sentimientos e impresiones que despertara la investigación o el cambio de métodos

Observaciones al definir el problema:

Que el problema merezca su atención

Sea amplio en su punto de vista con respecto al problema.

Evite por el momento los detalles y las restricciones

Sea cauto con los problemas ficticios

No se dedique a la solución actual del problema, no confunda el problema con la solución

No hay un solo problema, sino varios

Problema bien formulado, comprensible para todos e identificado con los problemas todo el mundo

De éste paso depende el éxito del proceso de solución, se dedica gran tiempo a éste paso, sin apuros, que se reconozca bien el problema.

b) Análisis del problema:

Anotarlo todo, incluyendo "restricciones"

1. Especificaciones y restricciones.
2. Descripción del procedimiento actual

3. Búsqueda de literatura
4. Establecer los criterios base para comparar soluciones, variables de entrada y salida.
5. Qué tareas serán manuales, mecanizadas o automatizadas
6. Revisar criterio de solución

c) Búsqueda de soluciones:

Idear y desarrollar la mayor cantidad de soluciones posibles

Existen un número de sugerencias que el diseñador debe considerar como medio para mejorar la efectividad de este proceso de búsqueda, algunas son:

1. Auxiliares del pensamiento
2. Precauciones
3. Métodos de búsqueda sistemática:
 - Ejercer el esfuerzo necesario
 - Asumir una actitud totalmente indagatoria
 - Intentar utilizar un método sistemático
 - Intentar hacer listas de verificación
 - Buscar muchas alternativas
 - Consultar a los demás
 - Intentar alejar su pensamiento de la solución existente
 - Intentar el método de grupo
 - No ser conservador
 - Evitar el rechazo prematuro
 - Evitar la satisfacción prematura
 - Referirse a problemas análogos
 - Trabajar en un ambiente propicio al pensamiento creativo
 - Permanecer consciente de las limitaciones de la mente en la concepción de ideas.

d) Evaluación de alternativas

Evaluación cuantitativa y cualitativa de todas las posibles soluciones.

Características a medirse o estimarse.

1. Tiempo de ejecución
2. Predicción de la fatiga
3. Predicción del esfuerzo
4. Predicción del consumo de energía
5. Predicción de la monotonía

6. Predicción de la satisfacción que proporciona el trabajo
7. Predicción del costo de aprendizaje
8. Indicadores económicos

e) Informe y recomendaciones

Aplicar y establecer, mantener y comprobar.

1.4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ESTUDIO DE MÉTODOS

Como se ve anteriormente, el Estudio de los Métodos y procedimientos de trabajo pueden adoptar diferentes formas. Esos análisis requieren de la utilización de técnicas, sin ayuda de las cuales no es posible registrar los procedimientos actuales. En la selección de las técnicas a emplear desempeña un papel importante el tipo de producción, ya que por ejemplo en un proceso de producción masiva, que va a caracterizarse por una alta repetición de las operaciones, se logrará un mejor registro de la información si se utilizan equipos e instrumentos automáticos o semiautomáticos, ya que hasta una economía de tiempo que se logre en una operación, por la gran cantidad de repeticiones de la misma, trae por consiguiente un alto efecto económico.

Estas técnicas, se estudiarán en este epígrafe, podrán tener como objetivo la recogida de la información actual, el análisis de métodos y procedimientos de trabajo y la propuesta de un nuevo método de trabajo (Marsán, 1987).

- **Observación directa**

Para ello existen dos enfoques, el centrado en el trabajo y el ingeniero centrado en el trabajador o enfoque participativo. Dentro del primer grupo es usual el método de observación directa. Este método es uno de los más utilizados por ser históricamente el más eficiente. Se basa en la observación directa y dinámica del objeto de estudio.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos.
- Organización sistemática de los datos.

Desventajas:

- Costo elevado
- Tiempo: si el puesto es complejo la observación puede ser excesivamente larga.

- **Encuesta ó Cuestionario**

Instrumento que emplea un sistema de preguntas cuya finalidad es obtener datos. Se diferencia de una entrevista en que el que contesta lo responde por si mismo. En otras palabras es hacer una entrevista a través de una hoja de papel en vez de responder a una persona se responden las preguntas a un cuestionario.

Ventajas:

- Al ser resuelto directamente del personal objeto de estudio se tiene una visualización amplia de los principales aspectos que se analizan.
- Es de fácil procesamiento.

Desventajas:

- La dificultad de las personas de expresarse por escrito limita el alcance del método.
- Raramente puede ser utilizado como único método porque por si solo no permite profundizar en las causas de los problemas (aporta un estado de opinión).

- **Entrevista**

La información se recoge mediante el dialogo con el personal, se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y la participación. Pueden ser individuales o grupales.

Ventajas:

- Hacer participe del método al trabajador
- Se logra comunicación más íntima
- Información mas fiel y mas amplia, se pueden aclarar todas las dudas.

Desventajas:

- Trabajoso procesamiento (disponibilidad de tiempo)
- Es de difícil aplicación a gran número de personas.

- **Diagrama causa – efecto**

Esta técnica consiste en ilustrar en un diagrama la relación existente entre la causa y el efecto, para ello se debe conocer las causas y los efectos en forma concreta. Por lo tanto, efecto es igual a características y causa es igual a factores. Por lo general en la práctica hay que detallar más los factores a fin de que el gráfico resulte útil (ver Figura 3).

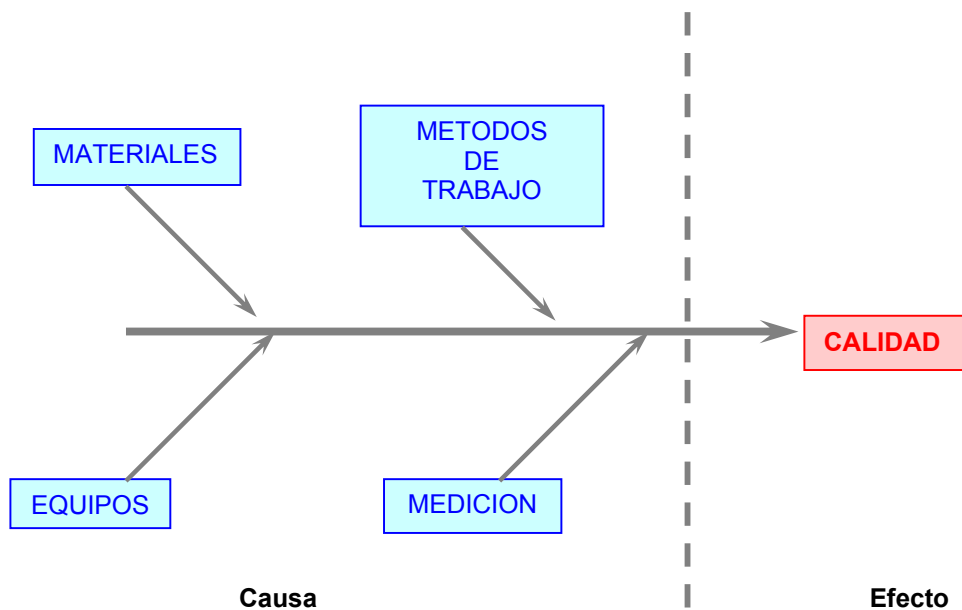


Figura 3. Diagrama Causa – Efecto.

A este diagrama se le conoce también bajo el nombre de diagrama espina de pescado, debido a su aspecto final; diagrama Ishikawa ya que fue Kaoru Ishikawa para resolver problemas de calidad ó diagrama de característica, ha sido referencia a su empleo para la identificación de la causa de diversas características de calidad.

La clasificación se puede realizar agrupando las causas, que son:

- Definidas por Ishikawa «4M»: Materiales, Métodos, Maquinas y Medidas.
- En Francia (Douchy. 1987), se utiliza a menudo un método similar, que por analogía ha sido denominado las «5M»: en el las causa principales son mano de obra, los materiales, los métodos, las maquinas y los medios, o entorno donde se están desarrollando el estudio (Machuca, 1994).

- **Gráficos y diagramas de uso más corriente**

Después de elegir el trabajo que se va a estudiar, la siguiente etapa del procedimiento básico es la dedicada a registrar todos los hechos relativos al método existente. Es esencial que las anotaciones sean claras y concisas.

Las técnicas más frecuentes son los gráficos y diagramas, de los cuales hay varios tipos uniformes, cada uno con su respectivo propósito. Los gráficos utilizados se dividen en dos categorías: los que sirven para consignar una sucesión de hechos y acontecimientos en el orden que ocurren, pero sin reproducirlo a escala; los que registran los sucesos, también en el orden en

que ocurren pero indicando su escala de tiempo, de modo que se observe mejor la acción de sucesos relacionados entre sí.

Los nombres de los diversos gráficos y diagramas aparecen posteriormente divididos según las dos categorías citadas y acompañadas por una lista de los gráficos y diagramas de uso más frecuente.

- A. Gráficos que indican la sucesión de los hechos: cursograma sinóptico del proceso, cursograma analítico del operario / material / equipo y diagrama bimanual.
- B. Gráficos con escala de tiempo: diagrama de actividades múltiples y simograma.
- C. Diagrama que indican movimiento: diagrama de recorrido o de circuito, diagrama de hilos, ciclograma, cronociclograma y gráfico de trayectoria.

Los gráficos y diagramas en la parte C sirven para indicar más claramente el movimiento que los que figuran en las partes A Y B. Por lo general no llevan tantas indicaciones como estos y sirven más bien para complementarlos que para reemplazarlos.

Cursograma analítico es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujeto a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: diagrama de lo que hace la persona trabajando, de cómo se manipula o trata el material y de cómo se emplean las maquinarias. Para hacer contar todo lo referente a un trabajo u operación resulta más fácil emplear una serie de cinco símbolos uniformes, que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades o sucesos.

A continuación se describe cada símbolo su significado y utilización

Operación ○ Hay operación cuando se modifican intencionalmente cualquier característica física o química de un objeto, cuando este se monta o desmonta en relación a otro objeto, o se prepara para otra operación. También existe operación cuando se da o recibe información o se hacen cálculos o planes.

Inspección □ Hay inspección cuando un objeto es examinado para ser identificado o para comprobar cantidad o calidad de sus propiedades. La inspección no contribuye a la terminación del producto. No añade valor

Transporte ⇨ Hay transporte cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro, salvo que el traslado forme parte de la operación y lo realizan de los mismos operarios. No añade valor.

Demora D Hay demora de un objeto cuando las condiciones, no permiten o requieren la ejecución de la actividad siguiente. También se le llama almacenaje temporal. No añade valor

Almacenamiento ▽ Existe cuando el objeto es guardado y protegido contra el traslado no autorizado. No añade valor.

Existen varios aspectos que nunca se deben olvidar durante la preparación de los diagramas. Son importantes porque se trata del instrumento más eficaz para perfeccionar los métodos: sea cual fuere la técnica que se utilice más adelante, la preparación de diagrama es siempre el primer paso.

- Con la representación gráfica de los hechos se obtiene una visión panorámica de lo que sucede.
- Los detalles que figuran en el diagrama deben recogerse por observación directa. No deberán hacerse de memoria, sino a medida que se observa el trabajo.
- Los cursogramas basados en observación directa deberán pasarse en limpio con mayor cuidado y exactitud ya que se utilizarán para aplicar proyectos de normalización de trabajo o mejoras de los métodos.
- Para que siempre sigan sirviendo de referencia y den el máximo posible de información, todos deberían llevar como encabezamiento espacios donde apuntar (ver Figura 4):

| CURSOGRAMA ANALÍTICO DE LA CAMARERA | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------------------|--------------|---------|-----------|----------|---|---|-------------|
| DIAGRAMA # | | HOJA # | | RESUMEN | | | | | |
| Objeto: | | ACTIVIDAD | | ACTUAL | PROPUESTO | ECONOMIA | | | |
| | | Operación Transporte | | | | | | | |
| ACTIVIDAD: | | Espera | | | | | | | |
| | | Inspección | | | | | | | |
| | | Almacenamiento | | | | | | | |
| | | DISTANCIA (metros) | | | | | | | |
| LUGAR: | | TIEMPO (min-hombre) | | | | | | | |
| OPERARIOS: | | COSTO: | | | | | | | |
| COMPUESTO POR: | | MANO DE OBRA | | | | | | | |
| APROBADO POR: | | MATERIAL | | | | | | | |
| | | TOTAL (capital) | | - | - | - | | | |
| DESCRIPCION | CANTIDAD | DISTANCIA (m) | TIEMPO (min) | SIMBOLO | | | | | OBSERVACIÓN |
| | | | | ● | → | D | ■ | ▼ | |
| | | | | | | | | | |

Figura 4. Modelo de la hoja de análisis de un Cursograma analítico para el operario.

El Diagrama de recorrido es el diagrama que complementa el análisis de un flujo de producción pues la misma señala en un plano las actividades fundamentales; se utilizan los símbolos del diagrama del proceso para indicar el lugar donde ocurren estas actividades. El plano de la disposición en planta de la fábrica o taller, debe ser a escala y se puede además emplear maquetas bidimensionales y tridimensionales para su representación (OIT, 1974).

- **Principios de economía de movimientos**

Las bases para organizar puestos de trabajo fueron sentadas por el ingeniero Frank B. Gilbreth y la psicóloga Lillian M. Gilbreth en las primeras décadas de este siglo, al desarrollar una lista de 20 aspectos a tener en cuenta al respecto, y que desde entonces han servido de hipótesis de trabajo a los investigadores de esta disciplina, algunos los especialistas lo han ampliado, otros lo han agrupado y casi todos han coincidido en llamarlo "principio de economía de movimiento", aunque realmente podría haberse designado con más exactitud como "algunas reglas para la economía de movimientos y reducción de la fatiga". Estos principios se clasifican en tres grupos (Marsán, 1987).

- I. Principio de economía de movimiento relacionado con el uso del cuerpo humano.
- II. Principio de economía de movimiento relacionado con la distribución del sitio de trabajo.
- III. Principio de economía de movimiento relacionado con el diseño de herramientas y equipos.

Estas tres subdivisiones se aplican en el proceso de organización de los puestos de trabajo que puede realizarse como parte de un proyecto integral de organización del puesto o como necesidad aislada. Para realizar este proceso se hace un registro de la organización actual del puesto, lo cual consiste en la recopilación de la información acerca de sus aspectos específicos. Conocida dicha información se centra el análisis en la determinación de la correspondencia entre la clasificación del puesto, el tipo de proceso al que pertenece, el cumplimiento de los principios del equipamiento técnico - organizativo y de economía de movimiento en el método de trabajo del obrero y el diseño del puesto.

La aplicación de estos principios constituye una base excelente para mejorar la eficacia y reducir la fatiga de trabajo manual

Atendiendo las ventajas de su aplicación estos principios de economía de movimiento se pueden traspolar a nivel de procesos, o sea salirse de los márgenes de movimientos del puesto fijo para ser aplicado a los procesos.

1.5 MEDICIÓN DEL TRABAJO

La Medición del Trabajo se define como: la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida (OIT, 1974).

En esta definición cuidadosamente articulada hay varias expresiones que saltan a la vista, por ejemplo, "trabajador calificado" y " norma de ejecución preestablecida". También se puede decir

que la Medición del Trabajo no solo comprende una técnica sino varias, que se utilizan cada una por su lado.

El objeto de la Medición del Trabajo es principalmente es investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, por cualquier causa que sea.

El efecto, la medición del trabajo, como su nombre lo indica, es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierten ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo. Así se descubre su existencia, naturaleza e importancia, que antes estaban ocultas dentro del tiempo total.

Una vez conocida la existencia de esos tiempos improductivos y averiguados sus causas se pueden tomar medidas para reducirlo. La medición tiene ahí otra función más: además de revelar la existencia del tiempo improductivo, también sirve para fijar tiempos tipo de ejecución del trabajo, muestra las fallas de la misma dirección y de los trabajadores; suele encontrar mucha mejor opción que el Estudio de Métodos. No obstante, si lo que se persigue es el eficaz funcionamiento de la empresa en su conjunto, la Medición del Trabajo bien realizada es uno de los mejores procedimientos para conseguirlo.

Las causas de tiempo improductivo evitables en mayor o menor grado por la dirección son mucho más numerosas que las que podrían suprimir los trabajadores. Así como en toda reorganización el Estudio de Métodos debe preceder a la medición del trabajo, de igual modo la eliminación del tiempo improductivo por deficiencias en la dirección debe preceder a toda ofensiva contra el tiempo improductivo imputable a los trabajadores. Más aún, el solo hecho que disminuya las demoras e interacciones que la dirección puede evitar tenderá a reducir el desperdicio de tiempo de los operarios. Eso, de por sí, tendrá efectos provechosos, sin necesidad de primas por rendimiento ni disciplina reforzada (OIT, 1974).

La Medición del Trabajo y el Estudio de Métodos tienen sus raíces en la actividad de la administración científica. Frederick Taylor mejoró los métodos de trabajo mediante el estudio detallado de movimientos y fue el primero en utilizar el cronometro para medir el trabajo. La Medición del Trabajo sigue siendo una práctica útil pero polémica. Por ejemplo, esta con frecuencia es un punto de fricción entre la mano de obra y la administración. Si los estándares son "demasiado apretados", puede resultar en un motivo de quejas. Por otro lado, si los estándares son "demasiado holgados", puede resultar en una planeación y control pobre, altos costos y bajas ganancias (Schroeder, 1992).

Usos de la Medición del Trabajo

Revelar la existencia y las causas del tiempo improductivo es importante, pero posiblemente a la larga lo sea menos que fijar tiempos tipo acertados, puesto que esto se mantendrá mientras continúe el trabajo a que se refiere y deberán hacer notar todo tiempo improductivo o adicional que aparezca después de fijados tales tiempos tipo.

El proceso de fijación de los tiempos tipo quizás sea necesario emplear la Medición del Trabajo para:

- 1) Comparar la eficiencia de varios métodos: en igualdad de condiciones, el mejor será el que lleve menos tiempo;
- 2) Repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples, para que, en lo posible, le toque a cada cual una tarea que lleve el mismo tiempo.
- 3) Determinar, mediante diagramas de actividades múltiples para operario y máquinas, el número de máquinas que puede atender el operario;

Una vez fijados, los tiempos tipo pueden ser utilizados para:

- 4) Obtener información en que basar el programa de producción, incluidos datos sobre el equipo y la mano de obra para cumplir el plan de trabajo y aprovechar la capacidad de producción.
- 5) Obtener información en que basar presupuestos de ofertas, precios de venta y plazos de entrega;
- 6) Fijar normas sobre uso de la maquinaria y desempeño de la mano de obra que pueda ser utilizada con cualquiera de los fines que anteceden y como base de sistemas de incentivos;
- 7) Obtener información que permita controlar los costos de mano de obra y fijar y mantener costos estándar.

Se ve pues, que la Medición del Trabajo proporciona la información básica necesaria para llegar a organizar y controlar las actividades de la empresa en que interviene el factor tiempo (OIT, 1974).

1.5.1 PROCEDIMIENTO BÁSICO DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO

El procedimiento básico para efectuar sistemáticamente la Medición del Trabajo, se muestra en la Figura 5.

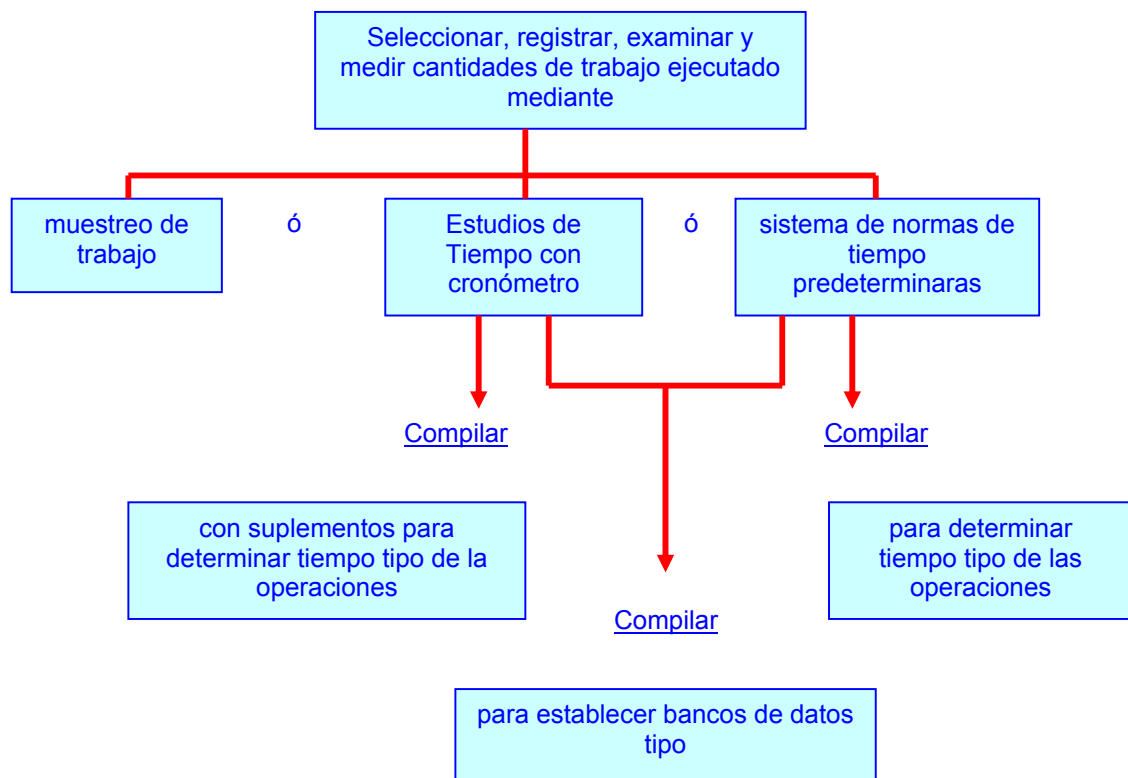


Figura 5. Procedimiento básico para la Medición del Trabajo.

Como se puede apreciar en el Figura 5, las etapas necesarias para la Medición del Trabajo son:

- Seleccionar el trabajo que va a ser objeto de estudio.
- Registrar todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elemento de actividad que suponen.
- Examinar los datos registrados y el detalle de los elementos con espíritu crítico para verificar si se utilizan los métodos y movimientos, más eficaces y separar los elementos improductivos o extraños de los productivos.
- Medir la cantidad de trabajo de cada elemento, expresándola en tiempo, mediante la técnica mas apropiada de medición del trabajo.
- Compilar el tiempo de la operación previendo, en caso de Estudio de Tiempos con cronómetro, suplementos para breves descansos, necesidades personales, etc.
- Definir con precisión la serie de actividades y el método de operación a los que corresponde el tiempo computado y notificar que ése será el tiempo tipo para las actividades y métodos especificados.

Estas etapas sólo tendrán que seguirse en su totalidad cuando se desee fijar tiempos tipo. Si la Medición del Trabajo se utiliza para averiguar los tiempos improductivos antes o en el curso de un

Estudio de Métodos o para comparar la eficacia de varios métodos posibles, probablemente basten las cuatro primeras etapas (OIT, 1974).

1.5.2 TÉCNICAS PARA LA MEDICIÓN DEL TRABAJO

- **Estudio de Tiempo**

El Estudio de Tiempos es una técnica de Medición del Trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondiente a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida (OIT, 1974).

El Estudio de Tiempo exige cierto material fundamental, a saber:

- un cronómetro;
- un tablero de observaciones;
- formulario de Estudio de Tiempos

El enfoque del Estudio del Tiempo para la Medición del Trabajo utiliza un cronómetro o algún dispositivo de tiempo para determinar el tiempo requerido para finalizar tareas determinadas. Suponiendo que se establece un estándar, el trabajador debe ser calificado (aquel que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia, instrucción, destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad) y debe utilizar el método prescrito mientras el estudio se está llevando a cabo.

Para realizar el Estudio de Tiempo, se debe:

1. Descomponer el trabajo en elementos.
2. Desarrollar un método para cada elemento.
3. Seleccionar y capacitar al (los) trabajador (es).
4. Muestrear el trabajo.
5. Establecer el estándar.

Los tres primeros pasos ya se han determinado de acuerdo al Estudio de Métodos. Las tareas restantes son para registrar el tiempo y establecer el estándar (Schroeder, 1992).

Etapas del Estudio de Tiempos

Una vez elegido el trabajo que se va analizar, el Estudio de Tiempos suele contar con ocho etapas según se explica a continuación: (OIT, 1974).

1. Obtener y registrar toda la información posible acerca de la tarea, del operario y de las condiciones que puedan influir en la ejecución de trabajo.
2. Registrar una descripción completa del método descomponiendo las operaciones en elementos.
3. Examinar ese desglose para verificar si se está utilizando los mejores métodos y movimientos, y determinar el tamaño de la muestra.
4. Medir el tiempo con un instrumento apropiado, generalmente un cronómetro, y registrar el tiempo invertido por el operario en llevar a cabo cada elemento de la operación.
5. Determinar simultáneamente la velocidad de trabajo efectiva del operario por correlación con la idea que tenga el analista de lo que debe ser el ritmo tipo.
6. Convertir los tiempos observados en «tiempos básicos».
7. Determinar los suplementos que añadirán al tiempo básico de la operación.
8. Determinar el «tiempo tipo». Propio de la operación.

- **Fotografía individual**

Consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizada por el obrero dentro de la Jornada Laboral y medir la duración de cada una de ellas (Marsán, 1987).

Se utiliza fundamentalmente para el estudio de puestos de trabajo aislados, en tareas no interactivas y fundamentalmente en puestos de trabajos móviles.

El objetivo principal de esta técnica de observación continua individual estriba en la determinación de la estructura de la Jornada Laboral actual, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativamente, proyectar la nueva estructura debido a las mejoras técnico- organizativas tendente a eliminar los tiempos no normables, y conocer el índice de aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Es recomendable, durante la observación, agobiar al obrero con preguntas ilógicas con actitudes misteriosas, por lo contrario de acuerdo con el grado de confianza obtenido se solicitará del trabajador, cuando sea necesario, información sobre el tipo de trabajo que está realizando, o las causas de alguna ociosidad importante de aclarar no imputable a él.

- **Observación instantánea o de muestreo de trabajo**

Las técnicas de muestreo son aplicadas en gran escala en el control de la calidad estadístico, en la investigación y en la realización de experimentos.

Con el proceso de estas técnicas y el avance de la estadística, se han venido a tratar matemáticamente estas cuestiones, ya que existan muestreos probabilísticos y no probabilísticos.

Se le da el nombre a los primeros porque el tamaño de muestra es tomado sobre la base de ciertas leyes probabilísticas buscando con esto lograr que la muestra esté dentro de ciertos grados de confiabilidad y precisión, para que de este modo se pueda conocer las limitaciones de la muestra. En este tipo de muestreo es donde analiza el aprovechamiento de Jornada de trabajo, ya que las características de este método son óptimas para aplicarlas a dicho objetivo.

En general el método consiste en calcular mediante ciertas expresiones, la cantidad de observaciones realizar, después se toma aleatoriamente ciertas horas para comenzar unos recorridos de observación en los que se anotará si los equipos observados o los obreros se hallan inactivos o activos (Marsán, 1987).

- **Cronometraje de Normación de Operaciones**

Es una técnica concebida en el método analítico- investigativo para el cálculo de las normas de trabajo. Consiste en medir el tiempo que demora la operación estudiada y conociendo el desglose de los gastos de tiempo en la Jornada Laboral correspondiente al puesto de trabajo estudiado, arribar a conclusiones acerca del mismo (Marsán, 1987).

Para la aplicación del mismo debe registrarse una descripción detallada del método utilizado

Pasos a realizar para la Normación de Operaciones

1. Estudio de ambientación: se necesita conocer bien el trabajo, lograr una efectiva comunicación con los trabajadores, durante el periodo de observación sea adecuado el abastecimiento de la materia prima.
2. Selección del obrero: se debe tomar un obrero con la calificación requerida y que ejecute el trabajo con habilidad e intensidad media, entre los que sobrecumplen y cumplen las normas de trabajo vigente.
3. Determinación del número suficiente de observaciones: se hace mediante procedimientos estadísticos para lograr un fundamento matemático serio. Para ello hay que tomar una

muestra inicial de tamaño $N= 10$ y a partir de esta muestra se calcula σ y X_{media} con la

$$\text{formula } \sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - X_{media})^2}{N-1}} \text{ y } X_{media} = \frac{\sum X_i}{N} \text{ donde:}$$

σ : Error típico o desviación típica de los elementos.

X_i : valor de las lecturas individuales.

X_{media} : Promedio de todas las lecturas.

N : Número de las lecturas iniciales realizadas.

Si se estima el tiempo de trabajo a partir de criterios que se sigue corrientemente según la precisión, esta puede ser 95% de nivel de confianza de estimar el valor verdadero con una

$$\text{precisión del } \pm 5\% \text{ de } X. \text{ La } N_{nec} = \left(40 * \frac{\sigma}{X_{media}} \right)^2.$$

4. Análisis de la distribución de frecuencias. Determinación de la normalidad: se hace para prevenir cualquier posible causa de error (en lo relativo a: variaciones del Método de Trabajo, disminución del ritmo de trabajo por fatigas y cambios de calidad del material u operario que debuta) al apreciar los tiempos, ya que la distribución de frecuencias de los tiempos cronometrados, pueden presentar diferencias con respecto a la distribución teórica que debería tener los citados tiempos si se supone una ley normal de referencia. Para ello se aplica una prueba de hipótesis (χ^2).
5. Análisis de gráficas de promedios y recorridos ó gráficas de control: anulación de registros y tiempos no confiables y obtención del tiempo operativo por unidad ($T_{o/u}$). Para tratar estos gráficos se adopta primero el tamaño de las muestras. De cada elemento se tendrá 20 o 25 valores consecutivos de tamaño 2 o 3. De esta obtendremos para cada muestra una serie de valores de media X_i y de recorrido R_i , por medio de la formula: $R_i = X_{i \text{ Máximo}} - X_{i \text{ Mínimo}}$. Se trazan los gráficos y se analizan si existe: regularidad estadísticas con dispersión baja o alta o si no existe regularidad estadística; si se da el primer caso se cataloga como válido el estudio y se procede a seleccionar como representativo el tiempo promedio de los valores registrados de la forma $X_{media \text{ promedio}} = T_{o/u}$.
6. Determinación de la norma de producción y de tiempo: ya partiendo del $T_{o/u}$ hallado, y de la proyección realizada de los distintos gastos de tiempo que intervienen en la norma (tiempo de trabajo relacionado con la tarea y tiempo de instrucciones reglamentadas y en algunos casos tiempo de interrupciones eliminables). Con estos valores se procede el cálculo de la norma recomendable.

1.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN CUBA

Cuba se da a la necesidad de mejorar sistemáticamente la forma de pensar y el desempeño de Jefes y trabajadores para lograr la eficacia y la eficiencia, que entraña hacer siempre lo necesario y de manera correcta; por lo que se propone implantar el Perfeccionamiento Empresarial, el cual es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr de un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos. Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los grupos y uniones, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Estas Bases Generales se fundamentan en varios principios y uno de ellos es el siguiente: las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, deberán permanentemente evaluar nuevas formas de organización, redimensionar aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. De esta manera es preciso cumplir con las etapas y pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Los procesos son: el estudio y diseño de la nueva empresa, y la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, donde se hace realidad la nueva empresa y comienza el proceso de mejora continua y de alto desempeño.

La etapa de diseño de la nueva empresa cuenta con varios pasos, de los cuales el segundo es: la elaboración del diagnóstico inicial de la empresa. Este es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma. Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo. En el desarrollo del diagnóstico se estudiará el estado de todos los sistemas que abarcan las Bases Generales, debiéndose prestar particular importancia a la organización de la producción de bienes y servicios, la gestión de la calidad, la contabilidad y los costos, el control interno, la contratación, la planificación, las finanzas, la innovación y la protección del trabajo y el ambiente, la organización de los procesos de la empresa y estructuras organizativas imperantes así como la política laboral y salarial que se aplica.

En el Capítulo VI Artículo 296: establece los estudios de organización del trabajo, al abarcar todos los procesos de producción o prestación de servicios, tiene además los objetivos siguientes:

- Perfeccionar métodos y procedimientos de trabajo al identificar, eliminar o modificar los que incrementan el trabajo injustificado o provocan interrupciones y cuellos de botella.

- Analizar y diseñar puestos de trabajo y flujos productivos enriqueciendo los contenidos de los puestos de trabajo, mediante la aplicación del multioficio, el perfil amplio, la carga de trabajo sostenida en la jornada laboral y el perfeccionamiento de los flujos de producción, logrando racionalidad en los procesos de producción o prestación de los servicios, así como un mayor aprovechamiento de la jornada laboral.
- Crear mejores condiciones de trabajo, al eliminar riesgos de accidentes y enfermedades profesionales; propiciar que el trabajo sea más atractivo y que el clima laboral favorezca la disciplina laboral y tecnológica.
- Medir los gastos de trabajo por elementos, operaciones o procesos; establecer normas de trabajo, aplicar métodos de trabajo más eficaces y planificar el personal necesario, estableciendo plantillas de cargos racionales basadas en los estudios de carga y capacidad y de análisis de funciones y tareas, según corresponda.

En el Decreto 281, el Consejo de Ministros decreta el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. El presente reglamento establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del sistema de dirección y gestión.

El Artículo 283 del Decreto 281 plantea que: las empresas para lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad deben realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo. Los resultados de estos estudios constituyen el punto de partida, pero a su vez genera el compromiso permanente de actualizar y efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que deberá estar como tarea permanente en los planes de trabajo de la empresa.

En el Artículo 286 del Decreto 281 los estudios de organización del trabajo se caracterizan por la integración de los procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

- a. Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad;
- b. Sistemática en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad;
- c. Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

Posteriormente en el país se comenzaron a dar los primeros pasos para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a raíz de la aprobación de la Familia de Normas Cubanas 3000.

En este sentido, en la NC 3000: 2007 se define la Organización del Trabajo como el proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

Asimismo en la NC 3001: 2007 se establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en específico lo relacionado con la Organización del Trabajo se establece que la alta dirección deberá aprobar el programa para la realización de los estudios del trabajo, las personas responsables de la realización de estos estudios, así como los que deben participar, 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, la organización deberá demostrar que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización y la organización deberá demostrar que sus indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos, respecto a la ejecución de períodos anteriores.

Como se puede apreciar durante mucho tiempo en el país se dejaron de realizar estudios de Organización del Trabajo, incluso hasta el puesto de trabajo del Normador desapareció de la mayoría de las empresas cubanas pero hoy en día se aprecia una preocupación y ocupación por la realización de estudios de Organización del Trabajo.

CAPÍTULO 2.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE REGIDURIA DE PISOS EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA - HOSTAL MASCOTTE

2.1 INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se asocia la Ingeniería Industrial a empresas de producción; actualmente el campo de la misma se ha ampliado notablemente y se incursiona en diferentes sectores como la salud y el turismo, o sea empresas de servicio. Lógicamente para trabajar en estos sectores hay que conocer y estudiar las características concretas de este tipo de Empresa.

En este Capítulo se realizó, una caracterización del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte, Además se exponen los resultados del diagnóstico realizado.

2.2 CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA- HOSTAL MASCOTTE

El Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte, es una instalación perteneciente a la compañía Hoteles Cubanacán con categoría 3 estrellas. Villa la Granjita está situada en la ciudad de Santa Clara y el Hotel Mascotte en Remedio, provincia de Villa Clara.

Villa La Granjita debido a que se encuentra en medio de una exuberante vegetación de palmeras, árboles frutales y flores su principal producto es la naturaleza, está formada por un conjunto de casas o cabañas en forma de caneyes que permite a los turistas disfrutar del paisaje campestre.

Hostal Mascotte está ubicada en el centro histórico de Remedios, formada por habitaciones con estructura de pisos, las mismas presentan balcones que les permite a los turistas observar diferentes lugares de la ciudad.

Misión de Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte.

Ser la instalación hotelera del Grupo Cubanacán en el centro de Cuba con excelentes condiciones para garantizarles al turismo de recorrido un descanso en contacto directo con la naturaleza y la cultura en un paisaje típico cubano utilizando como principal filosofía la atención esmerada y la capacitación del público interno en los conceptos de calidad total de los servicios y del Medio Ambiente que proporcionen la sostenibilidad y la eficiencia económica.

Visión de Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte

Ser la organización turística líder en la región central en la satisfacción del turismo de recorrido por ofrecer servicios de alojamiento, restauración y recreación en un ambiente natural de calidad y de integralidad cultural y ecológica, típica de una granja cubana, con un personal altamente motivado y profesional teniendo como base un programa de calidad consolidado en el principio de la sostenibilidad que garantice resultados económicos favorables por la preferencia del producto.

Objeto social (*razón de ser*)

- Operar, promover y comercializar la instalación como la modalidad de turismo de circuito de categoría tres estrellas, pudiendo ejecutar bajo la marca Carrusel.
- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de su actividad hotelera, en moneda libremente convertible y con autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobro y pago establecidos en el país.
- Otorgar franquicias para la comercialización de sus servicios en Cuba y en el extranjero.
- Arrendar locales y espacios en su instalación.
- Suministrar agua, electricidad y servicios de comunicaciones tales como: teléfono, señal de TV, satélite, correo electrónico e Internet.

Trayectoria del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte

Año 1965 – 1991: Casa de Descanso y Protocolo del Partido Comunista de Cuba.

8 de Agosto de 1991: Comienza a operar con la Cadena de Hoteles Cubanacán, y tiene como principal cliente a Cubanacán Viajes con el segmento de turismo de recorrido fundamentalmente (24 habitaciones).

Año 1995: Comienzo del Proceso Inversionista con la construcción de nuevas Habitaciones hasta completar (75).

Año 1999: Comienzo de la Segunda Fase del Proceso Inversionista, que incluye nuevo restaurante, recepción y lobby-bar y piscina.

Año 2003: Ampliación de la capacidad habitacional con la construcción de tres habitaciones entre ellas una Júnior Suite y la reparación capital de tres ya existentes que respondían a estándares anteriores.

Año 2008: Remodelación del Hostal Mascotte, actualmente no concluido.

Proyección a Largo Plazo: Crecer hasta 150 habitaciones

Considerando el objeto empresarial y las funciones que debe cumplir el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte, como nueva empresa, se muestra en el Anexo 1 la estructura organizativa plana, que responde a las funciones y facultades que se le asignan para el desarrollo de sus actividades. En esta estructura se observa la existencia de dos niveles de mando y nueve áreas funcionales. Dentro de estas nueve áreas funcionales o departamentos que conforman la estructura organizativa de la instalación, existen cinco áreas claves que son las que proporcionan los servicios que se necesitan para satisfacer la demanda del mercado, con el objetivo de convertir la instalación en líder, tanto en participación de mercado como en calidad, así como en planeación financiera personal, de igual manera, permitiendo el retorno de los clientes por preferencia del producto y así elevar los ingresos. Esto se logra mediante el suministro de un servicio superior a través de la innovación de nuevos servicios a un costo razonable.

Para este fin el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte cuenta con un total de 97 trabajadores aprobados por plantilla, la cual se encuentra cubierta al 97 %. Del total de trabajadores 42 son mujeres y el 40% de los trabajadores pertenecen a organizaciones políticas; desglosados por categoría ocupacional como se representa en la Tabla 1.

Tabla 1. Estructura de la plantilla

| Clasificación | Cantidad | Porcentaje (%) |
|---------------|----------|----------------|
| Dirigentes | 13 | 13.4 |
| Servicio | 39 | 40.2 |
| Técnicos | 18 | 18.5 |
| Operarios | 27 | 27.8 |
| Total | 97 | 100 |

Del total de trabajadores, 39 de servicio representa el mayor porcentaje del total.

La organización cuenta con una fuerza de trabajo calificada, siendo el nivel educacional más bajo 12^{no} grado y el 31.33% de los trabajadores son de nivel superior.

De manera general se cuenta con recursos humanos comprometidos con su organización que comparten valores de conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo, con alto sentido de pertenencia, preparada y calificada para asumir los retos que imponen estos tiempos.

El producto Turístico que se oferta en el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte se distingue en diferentes atributos, tales como: *descanso, naturaleza, tranquilidad*. Estos atributos se perciben por la combinación de los **servicios que ofrece la instalación** (*Alojamiento, Restauración y Recreación*) en su entorno.

El descanso en contacto directo con la naturaleza combinados con un personal profesional y bien seleccionado es el principal atributo que distingue el producto Cubanacán Granjita-Hostal Mascotte

en el centro del país. En correspondencia con la categoría del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte se ofrecen los servicios siguientes:

- *Servicio de Alojamiento:* para el alojamiento de los turistas cuentan con 71 habitaciones climatizadas de ellas tres sencillas, cinco triples, una júnior suite y el resto estándar doble, todo esto es un confort que incluye baño privado, TV satélite con cuatro canales por cable (HBO, SHOW Time, ESPN y CNN en Inglés). Todos estos servicios están incluidos dentro del precio de la habitación.

Las habitaciones en el Hotel Villa Granjita-Hostal Mascotte difieren en su tipo y en dependencia de ello es el precio el cual se puede clasificar como medio, el mismo puede variar en relación con la vía por la que fue reservada y por la temporada vigente, ya sea para temporada alta o temporada baja; en la Tabla 2 se muestra el tarifado público que se aplica a los Clientes que reservan directamente en la recepción del Hotel

Tabla 2. Tarifado Público en el Alojamiento

| Precio de las habitaciones para la temporada baja Octubre, Junio, Julio, Agosto ,y Septiembre | | | |
|---|-----------------|--------------------|---------------------|
| Tipo de habitación | Cantidad | Ocupada por | Precio (CUC) |
| Doble | 62 | 2 personas | 65.00 |
| Sencilla | 3 | 1 persona | 45.00 |
| Triple | 5 | 3 personas | 71.00 |
| Junior suite | 1 | 2 personas | 75.00 |
| Precio de las habitaciones para la temporada alta Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo | | | |
| Tipo de habitación | Cantidad | Ocupada por | Precio (CUC) |
| Doble | 62 | 2 personas | 72.00 |
| Sencilla | 3 | 1 persona | 50.00 |
| Triple | 5 | 3 personas | 78.00 |
| Junior suite | 1 | 2 persona | 82.00 |

Sin embargo, los grandes volúmenes de clientes viajan a través de los Receptivos Nacionales, con los cuales existen contratos con precios preferenciales debido al volumen de actividad que generan, para el caso de las ventas de buró se venden al mismo precio de vigente del Tarifario Público pero comisionado a la agencia con un 20 %.

Por otra parte los Clientes hacen su llegada (check-in) a las 4.00 p.m. A través de las agencias de viajes o Receptivos pueden reservar las habitaciones en diferentes planes (EP solo

alojamiento, CP alojamiento y desayuno, MAP alojamiento desayuno y cena, AP alojamiento desayuno, almuerzo y cena), donde se incluya desayuno, almuerzo o cena según opten. Hacen su salida (check-out) a las 2.00 p.m.

Los planes más solicitados y comercializados son M.A.P y CP el resto es pedido escasamente, debido a las características del cliente de tránsito.

- *Servicio de Alimentos y Bebidas:* se dispone del restaurante “El palmar” con servicio Buffet y a la carta especializada en comida internacional, con capacidad para 174 comensales, donde se ofrecen servicios de desayuno, almuerzo y comida. La oferta cuenta con más de 50 platos de ellos se destaca la comida tradicional. Por otro lado se brinda el servicio de almuerzos campestres en el restaurante “La Arboleda”, modalidad de un típico almuerzo campesino con lechón asado y en un ambiente campestre. También se ofrecen servicios de tragos típicos cubanos y diferentes tipos de vinos.
- *Áreas de Servicio de Ocio y Recreación:* para la realización de actividades deportivas y recreativas la villa dispone de: juegos mecánicos, de mesa, animación nocturna con bailes tradicionales cubanos, también se dispone de una piscina y un Jacuzzi. Todo en el área del bar piscina “Los Naranjos” con capacidad aproximadamente para 120 clientes que ofrece servicios de tragos típicos cubanos y alimentos ligeros, durante el horario del día y hasta altas horas de la noche. En horario nocturno se utiliza una Sala de Fiestas “Havana Club” con capacidad para 60 clientes como centro de recreación, la cual está equipada con tecnología moderna para estos fines y un salón de reuniones para las celebraciones de eventos con capacidad aproximadamente para 120 clientes.

Estos servicios, no solo, son para los clientes que se hospedan en el hotel, sino también para las personas externas que con su familia aspiran a pasar un día agradable, disfrutando de la piscina y de los servicios que se le ofertan.

Al igual que en el Alojamiento, estratégicamente el hotel proporciona cambios en los precios de los servicios que se le ofertan a personas externas con su familia en dependencia de la temporada, la demanda de cada uno de estos servicios o de la solicitud del cliente.

En la Tabla 3 se muestra el tarifado público que se aplica para dichos cliente en las dos temporadas.

Tabla 3. Tarifado Público de servicio de cover de piscina

| Precio al servicio de cover de piscina para la temporada baja Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Persona | Cantidad (personas) | Precio de entrada (CUC) | Valor a consumir (CUC) |
| Adulto | 1 | 7.00 | 5.00 |
| Niños de 2 a 12 años | | 5.00 | 3.00 |
| Niños de 0 a 2 años | | Exentos de pago | |
| Precio al servicio de cover de piscina para la temporada alta Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo | | | |
| Persona | Cantidad (personas) | Precio de entrada (CUC) | Valor a consumir (CUC) |
| Adulto | 1 | 5.00 | 3.00 |
| Niños de 2 a 12 años | | 3.00 | 2.00 |
| Niños de 0 a 2 años | | Exentos de pago | |

- *Otros servicios:*

Además se añade a la oferta:

- Servicio de Tiendas: Cuenta con una tienda perteneciente a “Tiendas Caracol” que ofertan variados productos, y un punto de venta de Casa de las Américas, con artesanía cubana, postales, libros, souvenir entre otros productos.
- Paseos a Caballos.
- Servicios de asistencia médica primaria permanentes.
- Servicio telefónico nacional e internacional, Servicio Cybercafé.
- Alquiler de autos a solicitud a través de Cubataxis.
- Cambio de moneda.
- Caja de Seguridad.

Principales mercados que recibe el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte

La Clientela está constituida principalmente por el turismo internacional, y entre estos se destacan los provenientes de Europa. Esta puede optar por el servicio de alojamiento de diferentes formas.

Se denominan “Clientes Directos” aquellos que realizan la reserva directamente en la recepción del Hotel y el resto lo constituyen los Clientes que realizan la reserva por medio de una Agencia de Viajes o Tour Operador, que mantiene contrato con el Hotel.

Por su ubicación geográfica recibe la modalidad de turismo de circuito que viajan de una u otra dirección del país y necesitan de un lugar para restablecerse después de unas largas horas de

viajes, este turismo es fundamentalmente de grupos de tránsito procedentes de Turismo de Recorrido de los mercados de:

Alemania, España, Inglaterra, Suiza, Italia, Francia, Holanda y otros en menos proporción. Es significativo destacar que coincide más de un mercado geográfico lo cual hace más difícil personalizar los servicios. Son de ingresos medios bajos viajan en parejas y tienen una edad promedio de 50 años. Tienen una corta estancia en el Hotel, debido a las características de la instalación el promedio de estancia es de aproximadamente de 1.1 a 1.2 días.

También se recibe en un época del año turismo Especializado de Caza (Canadá y Italia) que promueve la Agencia de Ecotur. Son de ingresos altos de edad entre 35 y 45 años, comunicativos y viajan solos.

Por último se recibe turismo de Sedes Diplomáticas radicadas en el País.

Las agencias tanto con las que opera el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte son:

- Cubatur
- Gaviota
- Ecotur
- Agencia de Viajes Cubanacán
- Havanatur
- y otras, incluyendo los Sitios Web de Cubanacan, Hotel Beds y CTN

Así como segmentos de firmas comerciales en frontera.

De acuerdo al mejoramiento del confort y capacidad de las habitaciones y los diferentes locales donde se brindan servicios además de los canales de distribución seleccionados, receptivos y agencia los resultados de la villa han ido mejorando paulatinamente ya que se ha producido un nivel de clientes de recorrido que reporta la mayoría de las operaciones de la instalación (según datos de estudio anteriores realizados en el departamento comercial) por lo que se puede afirmar que este producto satisface las expectativas de este segmento.

Comportamiento de los ingresos en el periodo 2006 - 2008

Los ingresos por tipo de moneda en el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte se muestran en la Tabla 4. Los meses de alta (mayor afluencia de turistas extranjeros) son Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo con mayor entrada de divisa y menor en moneda nacional, y viceversa en los restantes meses. El incremento de cada moneda está en dependencia de la efectividad del tipo de operación que se haga, ya sea para recaudar moneda nacional (MN) como en divisa (CUC).

Tabla 4. Comportamiento de los ingresos en los últimos tres años en el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte

| Año | Ingresos en divisa (CUC). | Ingresas en moneda nacional (MN). | Moneda total (MN+CUC) |
|------------|----------------------------------|--|------------------------------|
| 2006 | 1'620032 | 72604 | 1'692636 |
| 2007 | 1'931805 | 56039 | 1'987844 |
| 2008 | 1'240621.21 | 752683.16 | 1'993304.37 |

Se puede ver los valores de los ingresos obtenidos en los últimos tres años en CUC, MN y en su conjunto, Moneda total. Los ingresos en moneda total del último año con respecto al anterior existe cierta estabilidad, esto se debe principalmente a la disminución de los ingresos en divisa en el último año a consecuencia del cierre del Hostal Mascotte para su remodelación, aunque no se puede dudar de que también hallan incidido otras causas. Esta disminución se compensa con el aumento de la moneda nacional. Se puede decir que la empresa en su conjunto está funcionando a un ritmo favorable (ver Anexo 2. representación gráfica).

2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA - HOSTAL MASCOTTE

El diagnóstico constituye una importante etapa del trabajo en el proceso de reorganización, perfeccionamiento e implantación de un sistema como objeto de estudio. El mismo permite determinar mediante investigación cuál es la situación real del sistema, y su estado actual. Primeramente se hace necesario definir el objeto de investigación y luego seleccionar la técnica más conveniente para realizar el diagnóstico.

Partiendo que la particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento, la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, en el estudio se pretende abarcar específicamente el departamento de Regiduría de Pisos, puesto que es uno de los más importantes e influyentes en el comportamiento de los ingresos por concepto de ocupación de habitaciones. En este trabajo se realizarán diferentes técnicas para recopilar información con el fin de determinar mediante investigación cuál es la situación real del departamento de Regiduría de Pisos.

2.3.1 CARACTERIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS

Es uno de los departamentos que esta directamente vinculado al servicio por lo que constituye uno de los más importantes para el buen funcionamiento de un establecimiento hotelero. Está subordinado al Director General

Función del departamento de Regiduría de Pisos o Ama de Llaves

Con su correspondiente personal, encargado de garantizar la organización, control y limpieza de las áreas comunes o libres y las habitaciones. También, le conciernen las funciones de brindar información a huéspedes y clientes, atención al mobiliario, decoración, lencería, aprovisionamiento de artículos de aseo personal y limpieza. En general vela por el confort y la imagen de la instalación proporcionando al mismo tiempo un servicio de calidad y profesionalidad.

Relaciones del área de Regiduría de Pisos con otros departamentos o áreas

- Con la Recepción:
Control diario y operativo del estado de ocupación. Reporte progresivo de entradas, salidas, cambios de habitación, habitaciones fuera de orden y otros datos sobre éstas. Conocer sobre la atención especial que se indique brindar a grupos FAM y clientes VIP's. Reporte de pérdidas y roturas.
- Con Compras:
Participar en la identificación de medios de trabajo y productos más adecuados; solicitud oportuna de los mismos al almacén.
- Con Mantenimiento o Servicios Técnicos:
Dar seguimiento a los reportes sobre anomalías y roturas lo mismo que al mantenimiento preventivo de los equipos y demás medios que así lo requieran en habitaciones y áreas comunes que le conciernan. Velar por el cumplimiento del programa de desinfección contra la legionella.
- Con el Departamento Económico:
Realización, control y actualización de inventarios de equipos, mobiliario, insumos, lencería, descartes y otros medios y productos. Movimiento de activos fijos. Dar seguimiento, con

conocimiento de la Comisión de Inventarios, a las notificaciones de cobro a los huéspedes por concepto de roturas o pérdidas de medios existentes en las habitaciones. Participación en la confección del presupuesto para el departamento o área.

- Con el Departamento Comercial:
Participación en la atención a grupos FAM y clientes VIP's.
- Con las áreas de Alimentos y Bebidas:
Garantizar el servicio de lavandería y para la lencería (manteles, cubre-manteles, servilletas, cortinas). Limpieza de pisos, techos y paredes de las áreas donde se brinda servicio a la clientela.

Composición de la fuerza laboral del área

Dicho departamento cuenta con un Ama de Llaves y para la ejecución y supervisión de las tareas de limpieza, con una jefa de brigada, siete camareras de Pisos, dos Camareras de áreas comunes y un ropero, los cuales se presentan en la estructura típica del Departamento de Regiduría de Pisos (ver Anexo 3).

Funciones del *Ama de Llaves* que en términos de hotelería igualmente suele identificarse como Gobernanta:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todo el trabajo, a través del personal asignado.
- Garantizar la limpieza y acondicionamiento de todas las áreas y locales de la instalación.
- Confeccionar, dar cumplimiento y controlar el programa y planes de limpieza e higiene, según necesidades de las áreas (horarios, elementos a limpiar, tipos de limpieza).
- Controlar la situación que presentan las habitaciones (vacías, ocupadas, limpias y fuera de orden).
- Custodiar las llaves de locales y áreas que se le asignan.
- Recepcionar, distribuir y controlar los útiles, insumos, lencería, productos y otros medios de trabajo que se le asignen.
- Controlar que se ejecuten las reparaciones de equipos y otros medios que son reportados al Departamento de Servicios Técnicos o Mantenimiento.
- Confeccionar toda la documentación de registro y control que le corresponde así como rendir informaciones.
- Controlar y custodiar los objetos olvidados de los clientes.

- Realizar diariamente las reuniones de información, distribuir convenientemente el trabajo, de acuerdo a las disponibilidades de personal y las prioridades.
- Controlar los servicios de lavandería, para la lencería de la instalación.
- Controlar el comportamiento de los costos y gastos para el aprovisionamiento de artículos de aseo personal y limpieza; y el alquiler de la lencería utilizada.

Funciones de la *Jefe de brigada*:

Distribuye el contenido de trabajo de cada camarera, entrega los medios e insumos necesarios para el trabajo y las llaves maestras de cada módulo habitacional. Sus funciones generales son las de: Supervisar la limpieza general de las habitaciones, cuartos de baños, pasillos, escaleras, lobby, baños públicos, oficinas, etc.; velando porque esta posea la calidad requerida, responsabilizándose con cualquier deficiencia al concluir la limpieza y organización del área. Sustituye a la Ama de llaves cuando se ausenta. Entrega y controla todos los medios necesarios para el desempeño de las funciones del personal bajo su mando. Realiza las actividades que determine la Ama de llaves. La Jefa de brigada realizará la supervisión de las habitaciones que se venderán en el día luego de terminar su tarea diaria, a partir del mediodía. La supervisión de habitaciones se orientará por la lista de chequeo (ver Anexo 4) implementada por la dirección del departamento y en caso de las áreas por el programa de limpiezas elaborado por la gobernanta. Las acciones quedarán reflejadas en el registro de supervisión, que incluirá como datos: fecha, número de habitación, nombre de la camarera, dificultades señaladas, evaluación de Bien, Regular o Mal. Este puesto además de cumplir con estas funciones está establecido la realización de habitaciones en una norma inferior a las de las camareras, que se limpiarán en al mañana.

Funciones de la *camarera de áreas comunes*:

Garantizar la limpieza, higiene, decoración de las áreas comunes (recepción, bar, baños de la piscina, restaurante (incluye baños), baños de la cocina, enfermería, oficinas de la dirección y recepción, sala de fiesta, salón de reuniones. pasillos de las habitaciones 200 y baño de la ropería), así como su correcto estado técnico. En caso de existir alguna solicitud de un servicio de cobertura u otro por parte del cliente, esta deberá prestar este servicio con la máxima calidad. Laboran en un turno diario de 6:00 a.m. a 7:15 pm. (hace todo las limpiezas previstas en el día), por no haber camarera de madrugada.

Según Manual de explotación la camarera de guardia realiza la limpieza de los puntos de venta y salones cuando estén cerrados, sin ofrecer servicio y/o en el horario de la madrugada, en dicha instalación y atiende algunas solicitudes de los clientes.

La limpieza y organización de las áreas nobles se realizará de acuerdo a un programa de limpieza, elaborado por la gobernanta.

Cuenta con un local donde guardar: sus instrumentos de trabajo, stock de lencería para el caso que algún cliente en horas de la noche lo solicite y artículos de aseo personal para el mismo propósito.

Funciones del Ropero:

Lleva bajo control en tarjetas e inventarios generales toda la ropa lisa y de felpa del hotel, clasificada por género y tipo de piezas. Lleva control estricto de los deterioros y desgastes de la lencería y mantelería. En la entrega de la lencería (sábanas, fundas y toallas) para el uso en las habitaciones, será contada debidamente por él, entre las 9:30am y 10:00am y la recibirá en el área habitacional donde se encuentren las camareras antes de las 4.00pm, en presencia de la misma. Atiende la calidad del lavado y planchado y la frecuencia en la entrega y recogida de la misma por parte del proveedor Lavanderías Unicornio. Debe velar por los gastos y costos de su departamento así como trabajar con el presupuesto establecido.

Labora un turno de 8:00am. a 5:00pm., con un Tiempo Total de 9horas (duración de la Jornada 7.20horas y Pausas de Alimentación 1.40horas).

Funciones de la camarera de áreas habitacionales: Consiste básicamente en la preparación, limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.

Se puede decir que la plantilla esta concebida para el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Explotación Hotelera. Actualmente solo hay cubiertas seis puestos de camareras.

El personal es altamente calificado con el 80% de más de 13 años servicio, un 88% son mujeres y el promedio de edad de todo el personal es de 35 años.

Se le evalúa a cada personal una serie de indicadores (calidad del trabajo, cantidad de trabajo, eficiencia, productividad, disciplina, capacitación y desarrollo y cuidado de la propiedad social) y también de acuerdo a los resultados de su trabajo en correspondencia con la cantidad de insatisfacciones de clientes que ha tenido en el mes.

La estabilidad en el trabajo se ve afectada, por certificados médicos frecuentes que han presentado las camareras de habitaciones en estos últimos siete meses, según datos recogidos en el departamento.

Organización y distribución del trabajo en el Departamento de Regiduría de Pisos

Participan:

- La Ama de llaves, organizar y distribuir el trabajo del departamento.

- La Jefa de brigada para la entregar las llaves maestras de cada módulo habitacional a las camareras. Distribuir el contenido de trabajo de cada camarera. Entregar los medios e insumos necesarios para el trabajo.
- La camarera de Pisos para revisar habitaciones en salida, organizar el carro con todos los insumos, útiles y medios a utilizar en su trabajo y recibir las orientaciones necesarias por parte del ama de llaves o Jefe de brigada para ejecutar el trabajo.

La duración del proceso está en dependencia de la salida de los clientes (*Check-Out*), puede estar contemplado entre las 9:00am- 9:30am (60min - 90min).

Procedimiento diario que se sigue para llevar a cabo trabajo del Departamento de Regiduría de Piso

1. La gobernanta diariamente y antes de las 8.30a.m. recibirá directamente del departamento de recepción un reporte que debe incluir las siguientes informaciones: rack de habitaciones, listado de entradas, listado de salidas, pronóstico de ocupación, servicios especiales solicitados para clientes VIP's o grupos FAM, habitaciones que han sido puestas fuera de orden durante la noche o madrugada, cambios de habitaciones, quejas y reclamaciones, enfermedades presentadas a clientes y pérdidas producidas durante la noche.
2. La gobernanta o la Jefe de brigada entregará el reporte con el estado de cada habitación y las llaves a las camareras y lo anotará en el libro de control de llaves.
3. Las camareras comprobarán el estado de las habitaciones e informarán a la Jefe de brigada y/o gobernanta entre las 8:00 a 8:30am., ajustable a las salida de los grupos, y las 4.00 - 5.00pm antes de la entrada de los grupos. Durante el *Check-Out*, la camarera realizará un inventario físico de los medios pertenecientes a la habitación y de existir pérdida o rotura lo comunicará al departamento de ama de llaves y al departamento de recepción para que se entrevisten con el cliente y procedan a cargarlo a la cuenta del cliente según lo establecido en el procedimiento de pérdidas de objeto y roturas.
4. La gobernanta diariamente entre las 8.30 y 8:45a.m., en dependencia de la salida de los grupos, realiza la reunión de información, donde se tratan los aspectos siguientes:
 - Informaciones sobre las incidencias de la noche anterior.
 - Se actualizará sobre el estado de las habitaciones en el sistema automatizado y entregará el reporte de situación de las habitaciones (reporte de ama de llaves, el cual estará firmado por el ama de llaves o la Jefe de brigada y precisará la hora) al departamento de recepción en los horarios de 9.30-10.00am. y 4:30-5.00pm.; conciliando cualquier discrepancia.

- Distribuir equitativamente el trabajo de las camareras, teniendo en cuenta la información recibida y la disponibilidad de personal del día (francos, vacaciones, personal enfermo o con licencia).
 - Orientar por la lista de chequeo implementada por la dirección del departamento la supervisión de habitaciones y áreas comunes.
 - Entregará además, los insumos para clientes (jabón, papel, amenites) y limpieza (constituyen los instrumentos de trabajo tales como: escoba, trapeador, cepillo), los útiles para las habitaciones (vasos, ceniceros, percheros, etc.) y productos de limpieza necesarios. Todo esto se reflejará en un el modelo de control de entrega.
 - Se priorizará los servicios a realizar para las entradas de grupos y clientes que hayan solicitado el servicio de camarera temprano, ó se procederá por el orden de prioridad de limpieza decidido por la gobernanta.
5. La Jefe de brigada y/o la camarera realizará un reporte progresivo a recepción, cada vez que se declare una habitación vacía limpia.
6. El reporte de ama de llaves reflejará por área, la cantidad de huéspedes alojados por habitación y el estado de las mismas, utilizando las siguientes claves:
- (VL) habitación vacía limpia: es una habitación que posee óptimas condiciones de higiene, mantenimiento y funcionamiento de todos los equipos y accesorios, que en su conjunto, hacen que se encuentren listas para ocupar por clientes.
 - (O) habitación ocupada: habitaciones ocupadas por uno o varios clientes.
 - (VS) habitación vacía sucia: es la habitación que abandona el cliente al vencer su estancia o cuando por alguna razón decide no continuar en la instalación, cuando realiza un cambio de habitación.
 - (FO) Fuera de orden: Es la habitación que se encuentra en operaciones de mantenimiento por un tiempo determinado y no puede ser ocupada.
 - (OU) Otros usos: Es la habitación que no es ocupada por clientes, sino que esta prestando otros servicios, pueden ser de oficina, almacén, ocupada por la administración, etc.

Comportamiento en la ocupación de habitaciones en el departamento de Regiduría de Pisos

Ha existido un comportamiento decreciente en el número de habitaciones ocupadas como promedio de las temporadas por las diferentes agencias en los últimos tres años, o sea el movimiento de la estructura de los cupos no es favorable y tiende a decrecer. En Tabla 5 se refleja el comportamiento del porciento de habitaciones ocupadas en el período 2006 - 2008 y en el Anexo 5. representación gráficamente.

Tabla 5. Comportamiento del porcentaje de habitaciones Ocupadas en los últimos tres años en Villa La Granjita

| % de habitaciones ocupadas | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Temporada Alta | Temporada baja | Temporada Alta | Temporada baja | Temporada Alta | Temporada baja |
| | 74.7 | 78.3 | 73.5 | 78.5 | 73 | 70 |
| | 76.5 | | 76 | | 71.5 | |

Como se observa el por ciento de ocupación para cada temporada no difieren mucho, esto se debe a la influencia del turismo nacional en la temporada baja en los dos primeros años, pero aún así ha tenido una tendencia a la disminución, y los niveles de ocupación promedio son bajos, fundamentalmente a causa de:

- Estacionalidad (temporada alta y temporada baja)
- No linealidad de la ocupación, la demanda de capacidades se concentra en días específicos de la semana, por lo que no se puede aprovechar eficientemente la capacidad instalada.
- Cierre del Hostal Mascotte para su remodelación.
- Eliminación de subsidios y gratuidades al turismo nacional, provocando una marcada caída en el último año.

No se puede dudar de que también hayan incidido otras causas como posibles insatisfacciones con el producto, posibilitando un detrimento de las ventas en las diferentes Agencia de Viajes o Tour Operador.

Comportamiento de la satisfacción del los clientes

Toda empresa debe tener la cultura, que todos y cada uno de sus trabajadores sean conscientes de que están para satisfacer a los clientes, de esta manera se logra más productividad, que no es más que la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes a través del gasto de trabajo. Es por eso que se necesita un indicador que sea capaz de cuantificar los servicios, de manera que los clientes expresen sus insatisfacciones y sugerencias del servicio brindado, con el propósito de que la empresa se retroalimente y mejore la calidad de sus servicios a cada minuto.

Para llevar a cabo la retroalimentación y determinar si el cliente ha quedado satisfecho por el servicio, se aplican encuestas donde se evalúan una serie de variables por área. El cuestionario aplicado a los clientes se muestra en el Anexo 6.

En el Anexo 7 se puede ver el resumen de los resultados obtenidos en los clientes retroalimentados en un rango de siete meses (los últimos cinco meses del año 2008 y los dos

primeros meses del año 2009). En el resultado se obtuvo que por lo general se logran porcentos de insatisfacción despreciables con relación a la cantidad de clientes alojados o atendidos en el hotel, pero es necesario analizarlas con vistas a mejorar o elevar los niveles de satisfacción de manera general. Para ello en la Tabla 6 se desglosa por variables atendiendo a la frecuencia de insatisfacciones evaluadas de Regular y Mal, para un total de 2893 encuestas aplicadas en los siete meses analizados.

Tabla 6. Variables evaluadas de Mal y Regular en las diferentes áreas

| Variables evaluadas de Mal y Regular | | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------|----------------|
| Habitaciones | Servicio de agua caliente | 162 | 5.60 |
| | Climatización | 66 | 2.28 |
| | Limpieza e Higiene de la habitación | 603 | 20.84 |
| | Confort | 554 | 19.15 |
| | Tranquilidad | 221 | 7.64 |
| Desayuno | Variedad de las comidas | 361 | 12.48 |
| | Variedad de las bebidas | 177 | 6.12 |
| | Calidad de las bebidas | 20 | 0.69 |
| | Servicio | 20 | 0.69 |
| Aspectos Generales | Animación | 476 | 16.45 |
| | Áreas exteriores | 43 | 1.49 |
| Cena | Calidad de las comidas | 22 | 0.76 |
| | Variedad de las comidas | 31 | 1.07 |
| Recepción | Servicio telefónico | 137 | 4.74 |
| Total | | 2893 | 100 |

Con estos datos se procede a la construcción de un Diagrama de Pareto con vista a enfocar los esfuerzos hacia los problemas que ofrecen las mayores posibilidades de mejora (ver Figura 6).

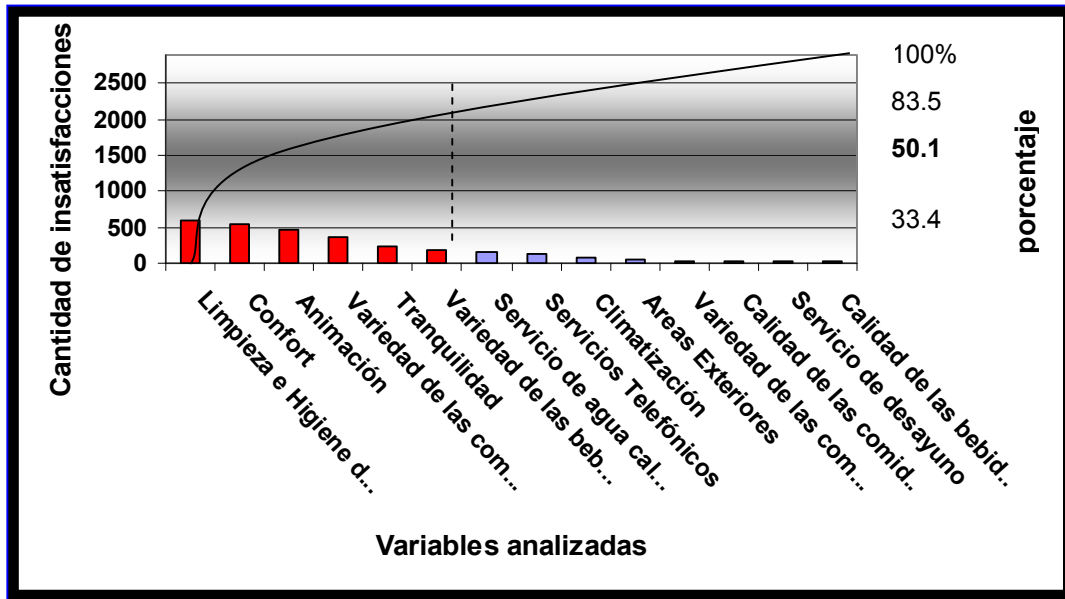


Figura 6. Diagrama de Pareto de la cantidad de insatisfacciones en cada variable encuestada a los clientes.

Como se puede apreciar el diagrama refleja que existen seis causas principales que generan el 80% de las insatisfacciones, de ellas el 50% pertenece habitaciones, con la causa principal la *limpieza e higiene de la habitación*, de manera que si se lograra eliminarla o reducirla al máximo conllevaría a una marcada reducción de insatisfacciones y unido a esto un posible aumento en los ingresos.

Descripción detallada del puesto de trabajo de camarera y procedimiento que garantiza la limpieza e higiene de las habitaciones

La Camarera de piso: es la encargada de realizar la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones para esto trabaja un turno de 8:00am. a 5:00pm., con un Tiempo Total de 9 horas (duración de la Jornada 7.20horas y Pausas de Alimentación 1.40horas).

Se clasifica por un puesto de trabajo individual, la camarera se mueve continuamente de una habitación a otra; en cuanto al grado de participación es manual, aporta energía mental y totalmente toda la energía física.

Cada camarera atiende un módulo habitacional compuesto por 16 cabañas que distan unas de otras, la distribución de las mismas se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7. Distribución actual de los módulos habitacionales por camarera

| Camarera 1 | Camarera 2 | Camarera 3 | Camarera 4 | Jefe de brigada |
|--|--|--|---|---|
| <u>Modulo A</u> (hab. 101 a la hab. 114 y la 201-202-203) | <u>Modulo B</u> (hab. 115 a la hab. 127 y la 204-205-206) | <u>Modulo C</u> (hab. 128 a la hab. 136 y la 319-320-321-322-207-208-209) | <u>Modulo D</u> (hab. 302 a la hab. 318) | <u>Modulo E</u> (hab. 301-501-502-503-530-531-532) |
| Total= 16 hab. | Total= 16 hab. | Total= 16 hab. | Total= 16 hab. | Total= 7hab. |
| 71 habitaciones | | | | |

La norma promedio de habitaciones a preparar, limpiar y acondicionar es de 13 a 15, por camarera (norma establecida por el Manual de Explotación Hotelera, establecido para la Compañía de Hoteles CUBANACAN).

La camarera en la realización de la limpieza se auxilia por varios instrumentos y su medio de trabajo fundamental lo constituye el carro de limpieza o carro de la camarera, ya que el mismo sirve para trasladar y disponer organizadamente todos los útiles, materiales y productos necesarios para esta labor. Este medio de trabajo constituye el mejor y más eficaz auxiliar de la camarera, pues economiza el tiempo y consigue mayor rapidez en el trabajo, evitando viajes innecesarios hacia el lugar donde se encuentre la lencería limpia, este debe mantenerse limpio y ordenado. Cuando no se esté utilizando, se guardará en el pantry o local de camarera (habilitado cerca de la ropería para todos los carros) y sin ningún tipo de desperdicio, basura o suciedad. Según Manual de Explotación Hotelera, establecido para la Compañía de Hoteles CUBANACAN, en todos los pisos o aéreas de módulos de habitaciones de cada instalación, debe contarse con un pantry, provisto de: un armario o estantes para la lencería, un armario o estantes para útiles amenites y productos de limpieza, fregaderos, vertedero con llave (para coger agua limpia y botar la sucia), cesto para basura, closet o local separado para ropa sucia, espejo, mesa o escritorio con silla y teléfono. La limpieza y disposición ordenada de los medios de trabajo en los carros de las camareras, al igual que el aspecto personal y la conducta de las mismas, representan elementos determinantes en la imagen de la instalación. Al transitar con los mismos, se debe evitar todo tipo de ruidos o molestias. Las camareras durante el servicio deben mantenerse cerca de sus respectivos carros.

Para la limpieza de habitaciones realiza el procedimiento siguiente:

La duración de este proceso se contemplada en 372min, que equivale al 100% de aprovechamiento de la Jornada laboral.

1. La primera actividad que realizará la camarera es recibir el orden de prioridad para la limpieza de habitaciones, se iniciará nunca después de las 9.00am. Dicho orden lo decidirá la gobernanta.
2. Las habitaciones *Vacías Limpias* se repasarán diariamente en un tiempo que no exceda los 10 minutos de duración ya que la salida del día anterior ha podido estar muy bien hecha, pero durante el tiempo transcurrido puede haber estado alguien, haber polvo....
3. Todas las habitaciones *Ocupadas* se limpiarán diariamente, esto se hará después de las 11:00am en un tiempo no superior a 30min para la limpieza, exceptuando aquellas que el cliente solicite no realizarle el servicio. En este último caso se informará a la Jefe de brigada y/o gobernanta y se anotará en el libro de incidencias.
4. La camarera llamará por teléfono a los clientes, que hayan colocado el cartel de no moleste, antes de concluir su turno de trabajo, para confirmar que no se solicita el servicio.
5. Para entrar a una habitación, cualquiera que sea su estatus, la camarera dará con sus nudillos tres toques triples, repitiendo en cada caso la palabra "camarera".
6. Si el cliente contesta o la recibe en la puerta, le saludará dándole los buenos días y deberá preguntarle, si desea le realicen en ese momento el servicio de limpieza, este se hará de forma menos profunda por encontrarse en dicha habitación todas las pertenencias del cliente, o sea, la limpieza y arreglo de este tipo de inmueble será muy rápido, sin hacer derrames de agua ni permanecer innecesariamente dentro de ella. La elegancia de este servicio de la camarera esta basada en que el cliente encuentre su habitación organizada y limpia y no coincidir con la camarera en su habitación.
7. Si el cliente no contesta, entrará a la habitación, y una vez adentro repetirá la palabra "camarera".
8. Al llegar a una habitación para limpiarla, la camarera seguirá los pasos siguientes:
 - Colocará el carro frente a la puerta de entrada.
 - Mantendrá la habitación abierta, Apagará el aire acondicionado.
 - Revisar la habitación de forma circular, para detectar cualquier avería o rotura: y en caso positivo, se le informará a la supervisora y/o ama de llaves de inmediato. Estas últimas, a su vez, lo notificarán a Servicios Técnicos o Mantenimiento, también en un tiempo mínimo, por vía telefónica o directa. Llenando el modelo de reporte a mantenimiento.
 - Las habitaciones *Vacías Sucias* se limpiarán según se desocupen en un tiempo de 45 minutos de duración, partiendo de la estrategia planteada por la gobernanta. Este tipo de habitación es la que mayor número de pasos lleva con respecto a las demás.
 - Para al limpieza de la habitación *Fuera de Orden* la Jefe de brigada todos días la revisará controlando su reparación. Al finalizar la misma y después de dar el visto la Ama de llaves, se pondrá como vacía sucia y se realizara la limpieza según lo orientado.

9. La limpieza de las habitaciones siempre se realizará siguiendo un mismo sentido: de izquierda a derecha o viceversa, y de arriba hacia abajo, según las características de las mismas.
10. Se garantizará prevención y control de la legionella, efectuándose los registros necesarios.
11. Los procedimientos específicos y los tiempos de duración para la limpieza de habitaciones ocupadas, vacías limpias y vacías sucias se especifican en las instrucciones de trabajo en el Manual de Explotación Hotelera.

El registro del método de trabajo seguido por la camarera se hace mediante un cursograma analítico (Anexo 8), que refleja la sucesión de hechos de la camarera en movimiento o en reposo y su relación entre sí, con referencia a una escala de tiempo. En el Anexo 9 se representa el Diagrama de Recorrido de la camarera en la limpieza de habitaciones, en el puesto de trabajo donde se han obtenido mayores insatisfacciones de clientes. Para la realización de este diagrama primeramente se seleccionó una trabajadora con experiencia promedio y de cumplimiento medio de la norma según las evaluaciones de desempeño que se hacen mensualmente en el Departamento de Regiduría de Pisos.

El análisis al cursograma permitió detectar que:

- Hay cierto desaprovechamiento de jornada laboral ya que existen reservas de productividad que se pueden aprovechar, 20min de pérdidas de tiempo por demoras en la recepción de la lencería, equivalen un 7% del tiempo total de la duración de la Jornada Laboral. Esto está motivado por la no existencia de un local en su módulo habitacional donde almacenar la lencería para cada camarera.
- La camarera comienza a las 9:52am y no a las 9:00am como establece el procedimiento de limpieza de habitaciones que se encuentra en el epígrafe 2.3.1.
- La camarera incumple con los tiempos establecidos para cada tipo de habitación, se puede ver marcadas diferencias en los tiempos utilizados para un mismo tipo de habitación en la medida que va terminando su jornada laboral.
- La camarera solo utiliza 21min para Pausas de Alimentación, cuando en realidad debe tomar 1.40horas según está establecido.
- Existen pérdidas de un 13% del tiempo total de la duración de la Jornada Laboral que corresponde a 59min y 1182 metros en recorridos a la ropería (8min) y entre habitaciones (51min) de la camarera visualizándose detalladamente en el Anexo 8.
- Se puede apreciar que existen diferencias en los tiempos que demora en recorrer iguales distancias, a causa del deterioro de los viales que provocan un lento movimiento.
- Solo se inspecciona el proceso una sola vez.

2.3.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE TRABAJO DE LA CAMARERA DE PISO

Resultado de las entrevistas realizadas a las camareras del departamento de Regiduría de Pisos

Se realizó una entrevista exploratoria cara a cara (ver anexo 10) al personal implicado, en este caso camareras del Departamento de Regiduría con el objetivo de encontrar los problemas y riesgos que en la realización de sus actividades laborales, que resulta el problema principal, la deficiencia en la limpieza e higiene de la habitación.

En el resultado de las entrevistas realizadas a las camareras del Departamento de Regiduría de Pisos se obtuvo los problemas siguientes:

- Hay que apurarse mucho para cumplir la norma establecida, principalmente los días que el hotel está a un alto índice de ocupación. La norma establecida es realizable pero con poca calidad.
- Se realiza un gran esfuerzo físico debido a la distancia a recorrer, por las siguientes razones: no existencia de un local cercano al módulo donde guardar la lencería, medio e instrumentos de trabajo, y la distancia entre las habitaciones es marcada en la mayoría de los casos debidos a la estructura arquitectónica que presenta la instalación. Por esta situación al finalizar la jornada laboral presentan dolencias en las piernas y mucho agotamiento físico.
- La camarera expresa sentir molestias en las extremidades superiores y alto / bajo de la espalda motivado específicamente por su postura prolongada en la labor que debe realizar y más a ese por ciento cuando se trata de atender exceso de habitaciones.
- Se le hace imposible tomar el tiempo para el descanso y necesidades personales en la mayoría de los casos, pues en preciso terminar todo el servicio (cumplir la norma establecida) antes de la llegada de los clientes.
- Es de difícil manejo el medio de trabajo, por la situación siguiente: se transporta desde la ropería hasta el modulo habitacional todo la ropa limpia de las habitaciones a realizar en el día (por no tener un local cerca al puesto de trabajo) lo que provoca que el peso de la ropa haga más difícil su movimiento por el deterioro de las vías. Todo esto posibilita que existan perdidas de tiempo necesarias para la realización de la limpieza.
- Es difícil obtener la total calidad del servicio que se brinda, por las siguientes razones: no es posible consumir a plenitud el tiempo recomendado para la limpieza de los diferentes tipos de habitaciones en los días de alto índice de ocupación, y el deterioro (paredes manchadas de humedad, azulejos gastados y con falta de cemento) de las habitaciones a la vista del cliente da un aspecto de falta de higiene.
- El control de la calidad de la limpieza es deficiente, pues la Jefe de brigada no supervisa un alto por ciento de habitaciones diariamente.

Como conclusión de todos los problemas detectados en la entrevista: la situación más preocupante resultó ser: *el insuficiente tiempo para la ejecución de la limpieza e higiene de la habitación, el deterioro de las habitaciones, el agotamiento físico que han de tener las camareras y el control de la calidad de la limpieza e higiene de la habitación deficiente.*

Toda esta situación puede provocar deficiencias en la *limpieza e higiene de la habitación* con la consecuencia antes vista de insatisfacciones de los clientes., por lo que se hace un Diagrama Causa-Efecto (ver Anexo 11) para determinar cuales son las principales causas que provocan este efecto y en base a esto obtener alternativas para mejorarlo.

A continuación se desarrolló el análisis de las posibles causas:

- **Deterioro de las Habitaciones**

Con el transcurso del tiempo las habitaciones se deterioran y van perdiendo sus cualidades, afectando el proceso productivo (producción de servicios) y provocando reducción en la calidad del servicio que repercute directamente en la satisfacción del cliente. La actividad que evita o compensa el deterioro de las habitaciones es el mantenimiento.

Para llevar a cabo la actividad de mantenimiento de las habitaciones, lo principal es el reporte diario de las camareras ante el más mínimo problema detectado por ella durante la limpieza de la habitación. Atendiendo a esto por observación directa se determina que se cumple con el llenando del modelo de reporte a mantenimiento diariamente según lo establecido en el procedimiento de limpieza de habitación que se encuentra en el epígrafe 2.3.1. Lo que indica que el deterioro de las habitaciones está dado principalmente por el *deficiente trabajo en el departamento de mantenimiento*. Se analiza la causa de tal situación y se concluye que esta motivado esencialmente por la influencia de la disponibilidad de recursos que dependen de inversión.

- **Deficiente control en la calidad de la limpieza e higiene de la habitación**

El control es una importante arma para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones, de ahí que, con la supervisión diaria de la limpieza e higiene de las áreas y habitaciones es posible evaluar la calidad de los procesos realizados por las camareras y el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos. Por lo que es preciso que este control sea inviolable.

Se hace un análisis del cumplimiento de esta actividad, se puede ver que diariamente el Ama de Llaves según lo establecido le orienta las supervisiones hacer en día a la Jefe de brigada pero esta solo cuenta con la sesión de la tarde para supervisar tanto habitaciones como las

áreas comunes, esta realiza un determinado número de habitaciones según lo establecido en su contenido de trabajo. De ahí que el porcentaje de habitaciones que supervisa todos los días es muy pequeño y en los meses de temporada bajo no es posible ya que pasa a cumplir funciones como camarera, tal situación conduce a que exista baja calidad de los procesos realizados por las camareras y el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos.

- **Agotamiento físico**

En la entrevista realizada a las camareras las mismas plantean sentir dolencias significativas en las piernas debido a los largos recorridos. De las conclusiones echas en el cursograma analítico de la camarera, se obtiene que la distancia que actualmente recorre es de 1182 metros, de este total 326 metros son desde la ropería a las habitaciones y 856 metros de las distancias entre habitaciones. Lo que se puede decir que ambos aspecto influyen significativamente en el agotamiento pero en más proporción la *distancia entre habitaciones* que representa el 72 % del total.

La camarera expresa sentir molestias en las extremidades superiores y alto / bajo de la espalda motivado específicamente por la labor que debe realizar y más a ese porcentaje cuando se trata de atender 16 habitaciones y no 13 como establece el Manual de Explotación exceso de habitaciones. Teniendo en cuenta esto es evidente que el *exceso de habitaciones* provoca una postura excesivamente prolongada.

Se invierte 59min en los *largos recorridos* que equivalen a 1.05horas, por consiguiente para realizar su trabajo solo se dispone de 6.15horas (369min) y no de 7.20horas (432min) como se requiere para un 100% de aprovechamiento de la jornada laboral y además establecida en el convenio colectivo del trabajo. Lo que prueba que la camarera tiene que apurarse mucho para cumplir la norma establecido, siendo imposible consumir el tiempo para en descanso y necesidades personales posibilitando un agotamiento físico.

La camarera recorre 37 metros/min (561metros y 15min) sobre una superficie deteriorada y 48 metro/min (362metros y 7.5min) sobre una superficie no deteriorada. De ahí que el *deterioro de las vías* imposibilita el rápido movimiento de los medios de trabajo y produce una perdida de tiempo de 7.5min, en el caso de la camarera el medio de trabajo es utilizado de forma manual, por lo que no solo influye en el lento desplazamiento del medio sino también en el agotamiento que provoca empujarlo sobre dicha superficie dañada.

- **Insuficiente tiempo para la ejecución de la limpieza e higiene de la habitación**

La camarera se recorre a razón de 35 metros/min (14min) sobre una superficie deteriorada y a razón de 46 metro/min (8min) sobre una superficie no deteriorada. Se puede ver que existen perdidas de 6min por el lento desplazamiento del medio debido al *deterioro de las vías* posibilitando un insuficiente tiempo en al ejecución de la limpieza.

La camarera invierte un total 326 metros (8min) desde la ropería a las habitaciones debido a la *ausencia de un local cercano al puesto de trabajo* y 856 metros (51min) de las distancias entre habitaciones. Lo que se puede decir que ambos aspecto influyen provocando insuficiente tiempo en al ejecución de la limpieza, pero significativamente la *distancia entre habitaciones*.

La camarera atiende un *exceso de habitaciones* (16) y no 13 como establece el Manual de Explotación exceso de habitaciones. Del análisis hecho al departamento se puede decir que la plantilla esta concebida para cumplir con la norma establecida, pero existe mucha inestabilidad laboral de las camareras por concepto de certificados médicos presentados. Según análisis en el departamento de Recursos Humanos tales enfermedades están relacionadas con la tarea que realizan las camareras diariamente.

CAPÍTULO 3.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE NORMATIVACIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA- HOSTAL MASCOTTE

3.1 RESUMEN DE DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS

Del análisis del sistema de trabajo de la camarera en el Departamento de Regiduría de Pisos en el Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte se derivó la existencia de las deficiencias siguientes:

- El agotamiento físico al que están expuestas las camareras provocado por:
 - Los largos recorridos a causa de: las distancias entre las habitaciones debido al diseño arquitectónico de la instalación, y las distancias a la ropería por la no-existencia de un pantry individual para cada camarera donde guardar lencería y medios de trabajo cerca de su modulo habitacional. Todo esto provoca perdidas de un 13% del tiempo total de la duración de la Jornada Laboral que corresponde a 59min y 1182 metros en estos recorridos, visualizándose detalladamente en el Anexo 8.
 - La postura excesivamente prolongada motivado específicamente por la labor que debe realizar y más a ese por ciento cuando se trata de atender 16 habitaciones. Teniendo en cuenta esto es evidente un exceso de habitaciones a limpiar.
 - El esfuerzo al empujar el medio de trabajo por el deterioro de las vías de acceso a las habitaciones.
- El insuficiente tiempo para la ejecución de la limpieza e higiene de la habitación inducido por:
 - Pérdidas de tiempo por el lento desplazamiento del medio de trabajo hacia la habitación debido al deterioro de las vías de acceso. Se puede ver que existen perdidas de 7.5min siendo insuficiente el tiempo en al ejecución de la limpieza.
 - Pérdidas de tiempo en recorridos, a la ropería de 8min y 51min de las distancias entre habitaciones. Por la no existencia de un local para camarera y la estructura arquitectónica de la instalación donde las habitaciones están muy distantes unas con otras.
 - El exceso de habitaciones a limpiar, ya que atiende 16 habitaciones y no 13 como establece el Manual de Explotación. Porque en ocasiones el departamento se ha visto afectado por ausencia de trabajadores que presentan certificados médicos.

Teniendo en cuenta los resultados de este análisis se propone:

- Reorganizar el trabajo de la camarera y de acuerdo a esto establecer la norma de servicio necesaria en su jornada Laboral para garantizar la calidad del servicio y el aumento de los ingresos de clientes a la instalación.

- Reconstruir los viales de acceso entre las habitaciones y así garantizar que el desplazamiento del carro de limpieza sea más rápido, conlleva a disponer de un tiempo de 7.5min más el procedimiento de limpieza de habitaciones y así elevar los niveles de eficacia y Calidad que requiere esta organización.
- Debido a los datos recogidos se propone la necesidad de la construcción de un local (pantry) de forma estratégica dentro del área de trabajo (ver Anexo 12, ubicación del local propuesto) con el objetivo fundamental de:
 - Disminuir los recorridos innecesarios que se realizan principalmente a la ropería con pérdidas de 8min.
 - Disminuir las reservas de productividad de 20min de pérdidas de tiempo por demoras en la recepción de la lencería que equivalen a un 7% del tiempo total de la duración de la Jornada Laboral.
 - Disminución del agotamiento físico, dolencias, cansancios mostrados por las camareras en la realización de sus tareas y en este sentido sus posibles certificados médicos, humanizando así el trabajo de dichas empleadas.

3.2 ESTUDIO DE TIEMPOS EN EL PUESTO DE Y TRABAJO DE CAMARERA EN EL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA PISOS

3.2.1 CRONOMETRAJE DE NORMACIÓN DE OPERACIONES

Se aplica la técnica de Cronometraje de Normación de Operaciones con el objetivo de determinar el tiempo real que las camareras emplean en realizar los diferentes tipos de limpieza (3 tipos) en el Hotel Villa La Granjita- Hostal Mascotte, así como para estimar la norma de servicio adecuada. Se selecciona para este estudio a la misma trabajadora a la que se le aplicó el Cursograma analítico.

Se determina el número suficiente de observaciones: se hace mediante procedimientos estadísticos para lograr un fundamento matemático serio y acorde a una instalación con esas características arquitectónicas. Se toman 10 mediciones iniciales para cada tipo de habitación, a partir de esta muestra se calcula σ (desviación típica) y X_{media} mediante las formulas que se muestran en el epígrafe 1.5.2 cuyos resultados se muestran en las Tablas 8, 9 y 10.

Tabla 8. Tiempos registrados en las diez observaciones iniciales para la Habitación Ocupada

| Observaciones | Tiempos registrados (Xi en min.) | Xi - Xmedia | (Xi - Xmedia) ² |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 28 | -1.9 | 3.61 |
| 2 | 30 | 0.1 | 0.01 |
| 3 | 30 | 0.1 | 0.01 |
| 4 | 29 | -0.9 | 0.81 |
| 5 | 30 | 0.1 | 0.01 |
| 6 | 29 | -0.9 | 0.81 |
| 7 | 31 | 1.1 | 1.21 |
| 8 | 32 | 2.1 | 4.41 |
| 9 | 31 | 1.1 | 1.21 |
| 10 | <u>29</u> | -0.9 | <u>0.81</u> |
| $\Sigma Xi =$ | 299 | $\Sigma (Xi - Xmedia)^2$ | 12.9 |

Donde: $X_{media} = 29.9$, $\sigma = 1.20$ y $N_{nec} = 10$ observaciones para un 95% de nivel de confianza se estima el valor verdadero con la precisión del 5% de X.

Tabla 9. Tiempos registrados en las diez observaciones iniciales para la Habitación Vacía Sucia

| Observaciones | Tiempos registrados (Xi en min.) | Xi - Xmedia | (Xi - Xmedia) ² |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 38 | -6.6 | 43.56 |
| 2 | 50 | 5.4 | 29.16 |
| 3 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 4 | 44 | -0.6 | 0.36 |
| 5 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 6 | 50 | 5.4 | 29.16 |
| 7 | 38 | -6.6 | 43.56 |
| 8 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 9 | 46 | 1.4 | 1.96 |
| 10 | <u>45</u> | 0.4 | <u>0.16</u> |
| $\Sigma Xi =$ | 446 | $\Sigma (Xi - Xmedia)^2$ | 148.4 |

Donde: $X_{media} = 44.6$, $\sigma = 4.06$ y $N_{nec} = 12$ observaciones para un 95% de nivel de confianza se estima el valor verdadero con la precisión del 5% de X .

Tabla 10. Tiempos registrados en las diez observaciones iniciales para la Habitación Vacía Limpia

| Observaciones | Tiempos registrados (Xi en min.) | $X_i - X_{media}$ | $(X_i - X_{media})^2$ |
|----------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| 1 | 11 | -1 | 1 |
| 2 | 10 | -2 | 4 |
| 3 | 13 | 1 | 1 |
| 4 | 15 | 3 | 9 |
| 5 | 13 | 1 | 1 |
| 6 | 11 | -1 | 1 |
| 7 | 10 | -2 | 4 |
| 8 | 14 | 2 | 4 |
| 9 | 12 | 0 | 0 |
| 10 | 11 | -1 | 1 |
| $\Sigma X_i =$ | 120 | $\Sigma (X_i - X_{media})^2 =$ | 26 |

Donde: $X_{media} = 12.0$, $\sigma = 1.70$ y $N_{nec} = 29$ observaciones para un 95% de nivel de confianza se estima el valor verdadero con la precisión del 5% de X .

Teniendo en cuenta los valores de N_{nec} se toman los valores restantes que se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Tiempos registrados en las observaciones restantes para cada tipo de Habitación

| Tipos de habitaciones | N_{nec} . Observaciones restantes (min.) |
|-----------------------|---|
| Ocupada (O) | 28 30 30 29 30 29 31 32 31 29 |
| Vacía sucia (VS) | 38 50 45 44 45 50 38 45 46 45 44 46 |
| Vacía limpia (VL) | 12 10 11 12 10 14 15 14 12 13 11 12 15 11 14 14 13 12 12 11 11 13 12 13 13 13 12 12 12 |

El análisis no debe efectuarse simplemente aplicando las formulas y aceptando los resultados. Pueden haber existido errores, particularmente en lo relativo a: variaciones en el método, cambios

en la calidad y disminución del ritmo por lo se elabora un Histograma de frecuencias para cada tipo de habitación con el objetivo de determinar si en los tiempos cronometrados hubo variables favorables a estos errores. Para la construcción de los gráficos se sigue de la forma siguiente:

Habitación Ocupada

- Como el tamaño de la población es muy pequeño < 30 no es necesario agrupar. El valor coincide de N_{nec} coincide con la cantidad de observaciones iniciales, siendo $N_{nec} = 10 \text{ obs} = n$ (tamaño de muestra), $X_{media} = 29.9$ y $\sigma = 1.20$.
- El rango de los datos $(R) = X_{m\acute{a}x} - X_{m\acute{i}n} = 32 - 28 = 4$.
- El coeficiente de recorrido $(K) = \frac{X_{m\acute{a}x} - X_{m\acute{i}n}}{a} + 1 = 5$, siendo la mínima unidad digital $(a) = 1$.
- La amplitud provisional de clases $(C') = \left[\text{ParteEntera} \frac{K}{\sqrt{n}} \right] * a = 1$.
- Se decide que $C' = C$ (amplitud definitiva) = 1.
- El limite inferior de intervalos de clases $(El_{isquiereo}) = X_{m\acute{i}n} - \frac{a}{2} = 27.5$. De ahí que se establece el rango desde 27.5 por tener un cierto margen de seguridad para que las observaciones inferiores y superiores caigan dentro de los rangos establecidos.
- Los intervalos de clase van a estar dados por $El_{derecho} \sim El_{isquiereo} + C$. Para encontrar el valor central $(T) = \frac{El_{isquiereo} + El_{derecho}}{2} = 28$ y así sucesivamente se construye la Tabla 12.

Tabla 12. Distribución de frecuencias para la Habitación Ocupada

| T | El (Xi) | F (nj) |
|----|---------------|--------|
| | 27.5 | |
| 28 | 28.5 | 1 |
| 29 | 29.5 | 3 |
| 30 | 30.5 | 3 |
| 31 | 31.5 | 2 |
| 32 | 32.5 | 1 |
| | $\Sigma Xi =$ | 10 |

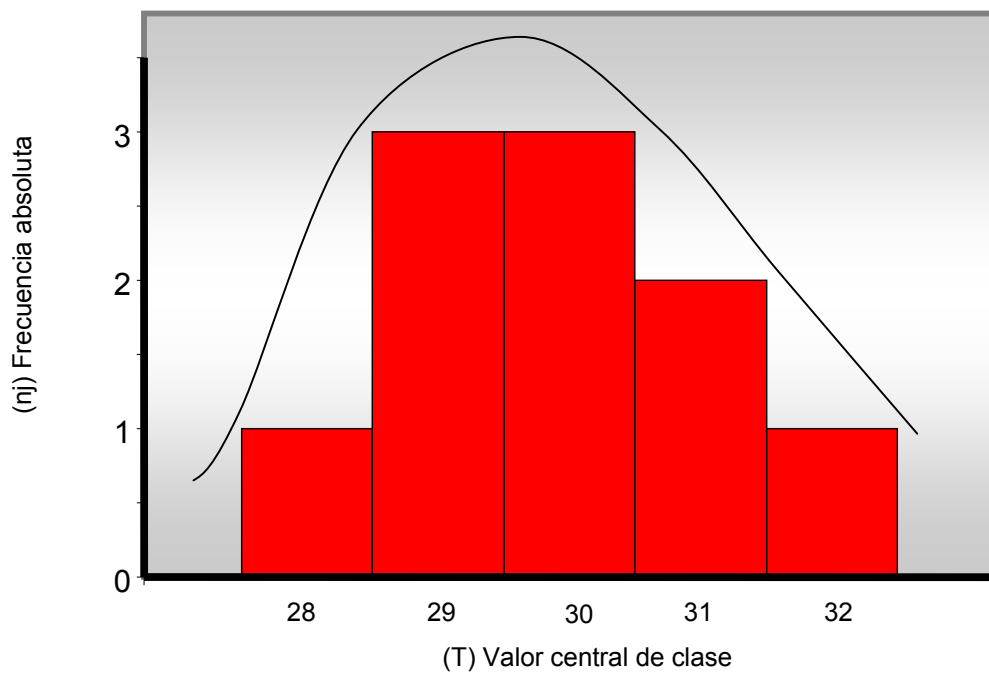


Figura 7. Gráfico de frecuencias para la Habitación Ocupada.

Se observa en la Figura 7 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis χ^2 , la cual se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 13 de la forma siguiente:

H_0 : $\chi \sim N$ sigue una distribución normal.

H_1 : $\chi \neq N$ no sigue una distribución normal.

$$\chi^2 = \sum_{i=j}^K \frac{(n_j - E_j)^2}{E_j}, \quad Z = \frac{E_{\text{derecho}} - X_{\text{media}}}{\sigma} \quad \text{y } E_j = n * P_t \quad \text{donde:}$$

K: número de intervalos de clases = 5.

E_j : Frecuencia esperada.

P_t : Probabilidad teórica asociada a cada intervalo.

P_a : Probabilidad acumulada

Tabla 13. Prueba de χ^2 para la Habitación Ocupada

| Clase | Intervalo de clase $E_{\text{izquierdo}} \sim E_{\text{derecho}}$ | n_j | Z | P_a | Pt | E_j | $(n_j - E_j)^2$ | $(n_j - E_j)^2 / E_j$ |
|-------|--|-------|-----------|--------|--------------|-------------|--------------------------|-----------------------|
| 1 | 27.5 ~ 28.5 | 1 | -1.23 | 0.1093 | 0.109 | 1.09 | 0.0081 | 0.007 |
| 2 | 28.5 ~ 29.5 | 3 | -0.35 | 0.3632 | 0.254 | 2.54 | 0.2116 | 0.083 |
| 3 | 29.5 ~ 30.5 | 3 | +0.5 | 0.6915 | 0.328 | 3.28 | 0.0784 | 0.024 |
| 4 | 30.5 ~ 31.5 | 2 | +1.40 | 0.9292 | 0.238 | 2.38 | 0.1444 | 0.061 |
| 5 | 31.5 ~ 32.5 | 1 | $+\infty$ | 1 | <u>0.071</u> | <u>0.71</u> | 0.0841 | <u>0.118</u> |
| | | | | | 1 | 10 | $\chi^2_{\text{real}} =$ | 0.293 |

Se ha demostrado que $\chi^2_{\text{real}} = 0.293$. Se acepta H_0 si no se cumple la región crítica $\chi^2_{\text{real}} > \chi^2_{\text{teórica}} = \chi^2_{\alpha; \gamma}$, donde según la tabla de valores de χ^2 para una probabilidad de 5% (α) y atendiendo a los grados de libertad (γ) = número de intervalos de clase - 3 = 2, se tiene que $\chi^2_{\text{teórica}} = 5.991$. Se concluye que los elementos tomados tienden a una distribución normal.

Habitación Vacía Sucia

Siguiendo el mismo procedimiento anterior se tiene que:

- Como el tamaño de la población es < 30 no es necesario agrupar. El valor de $N_{\text{nec}} = 12$ obs = n (tamaño de muestra).
- Se hace necesario obtener para este número de observaciones necesarias los valores de la desviación típica y la media (ver Tabla 14).

Tabla 14. Tiempos necesarios restantes para la Habitación Vacía Sucia

| Observaciones | Tiempos registrados (Xi en min.) | Xi - Xmedia | (Xi - Xmedia) ² |
|---------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | 38 | -6.6 | 43.56 |
| 2 | 50 | 5.4 | 29.16 |
| 3 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 4 | 44 | -0.6 | 0.36 |
| 5 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 6 | 50 | 5.4 | 29.16 |
| 7 | 38 | -6.6 | 43.56 |
| 8 | 45 | 0.4 | 0.6 |
| 9 | 46 | 1.4 | 1.96 |
| 10 | 45 | 0.4 | 0.16 |
| 11 | 44 | -0.6 | 0.36 |
| 12 | 46 | 1.4 | 1.96 |
| $\Sigma Xi =$ | 536 | $\Sigma (Xi - Xmedia)^2 =$ | 151.16 |

Donde: $X_{media} = 44.6$ y $\sigma = 3.7$.

- El rango de los datos (R)= 12.
- El coeficiente de recorrido (K)= 13, siendo la mínima unidad digital (a) = 1.
- La amplitud provisional de clases (C')= $\left[\text{ParteEntera} \frac{K}{\sqrt{n}} \right] * a = 4$.
- Se decide que $C' = C$ (amplitud definitiva) = 4.
- El limite inferior de intervalos de clases ($El_{isquiere}$) = $X \min - \frac{a}{2} = 37.5$. De ahí que se establece el rango desde 37.5 por tener un cierto margen de seguridad para que las observaciones inferiores y superiores caigan dentro de los rangos establecidos.
- Los intervalos de clase van a estar dados por $El_{derecho} \sim El_{isquiere} + C$. Para encontrar el valor central (T) = $\frac{El_{isquiere} + El_{derecho}}{2} = 39.5$ y así sucesivamente se construye la Tabla 15.

Tabla 15. Distribución de frecuencias para la Habitación Vacía Sucia

| T | EI (Xi) | F (nj) |
|------|---------------|--------|
| | 37.5 | |
| 39.5 | 41.5 | 2 |
| 43.5 | 45.5 | 6 |
| 47.5 | 49.5 | 2 |
| 51.5 | 53.5 | 2 |
| | $\Sigma Xi =$ | 12 |

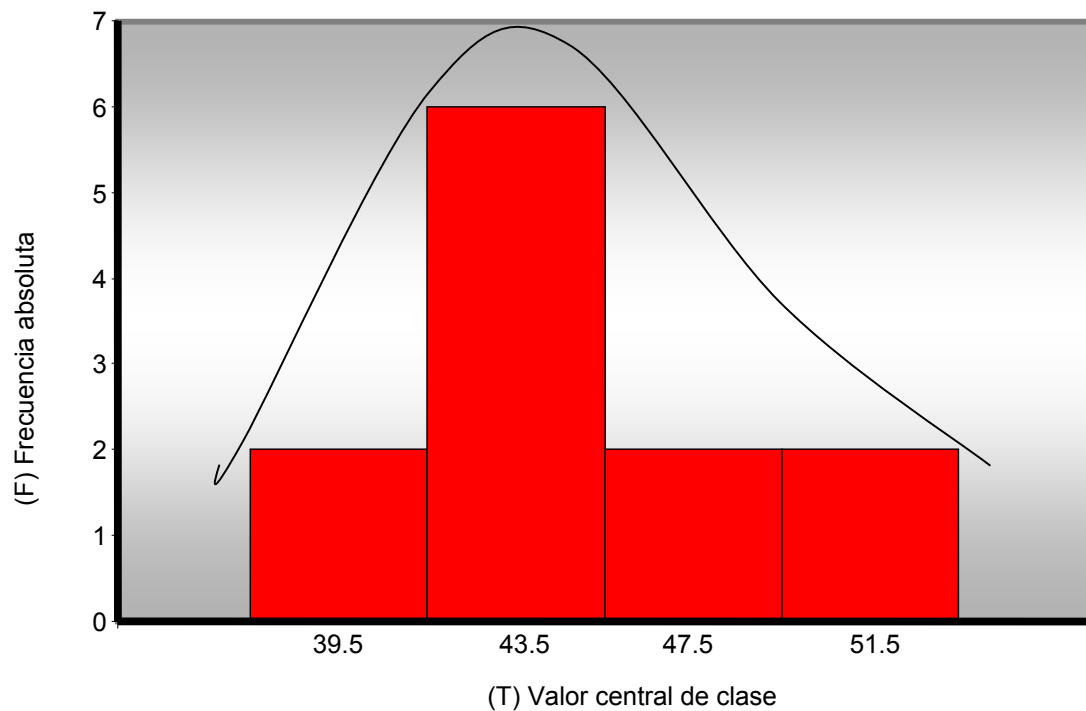


Figura 8. Gráfico de frecuencias para la Habitación Vacía Sucia.

Se observa en la Figura 8 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis χ^2 , la cual se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 16 de la forma siguiente:

H_0 : $\mathcal{N} \sim N$ sigue una distribución normal.

H_1 : $\mathcal{N} \neq N$ no sigue una distribución normal.

$$\chi^2 = \sum_{i=j}^K \frac{(n_j - E_j)^2}{E_j}, \quad Z = \frac{E_{\text{derecho}} - X_{\text{media}}}{\sigma} \quad \text{y } E_j = n * P_t \quad \text{donde:}$$

K: número de intervalos de clases = 4.

Ej: Frecuencia esperada.

Pt: Probabilidad teórica asociada a cada intervalo.

Pa: Probabilidad acumulada

Tabla 16. Prueba de χ^2 para la Habitación Vacía Sucia

| Clase | Intervalo de clase $E_{\text{izquierdo}} \sim E_{\text{derecho}}$ | nj | Z | Pa | Pt | Ej | $(nj - Ej)^2$ | $(nj - Ej)^2 / Ej$ |
|-------|--|----|-----------|------------------------|-------------|-------|--------------------------|--------------------|
| 1 | 37.5 ~ 41.5 | 2 | -0.84 | 0.2005 | 0.2005 | 2.410 | 0.17 | 0.070 |
| 2 | 41.5 ~ 45.5 | 6 | 0.24 | 0.5948 | 0.3943 | 4.73 | 1.61 | 0.34 |
| 3 | 45.5 ~ 49.5 | 2 | 1.32 | 0.9066 | 0.3118 | 3.74 | 3.03 | 0.81 |
| 4 | 49.5 ~ 53.5 | 2 | $+\infty$ | 0.99202 ≈ 1 | 0.08542 | 1.03 | 0.94 | 0.91 |
| | | | | | ≈ 1 | 12 | $\chi^2_{\text{real}} =$ | 2.13 |

Se ha demostrado que $\chi^2_{\text{real}} = 2.13$. Se acepta H_0 si no se cumple la región crítica $\chi^2_{\text{real}} > \chi^2_{\text{teórica}} = \chi^2_{\alpha; \gamma}$, donde según la tabla de valores de χ^2 para una probabilidad de 5% (α) y atendiendo a los grados de libertad (γ) = número de intervalos de clase – 3 = 1, se tiene que $\chi^2_{\text{teórica}} = 3.841$. Se concluye que los elementos tomados tienden a una distribución normal.

Habitación Vacía Limpia

Siguiendo el mismo procedimiento anterior se tiene que:

- Como el tamaño de la población es < 30 no es necesario agrupar. El valor de $N_{\text{nec}} = 29$ obs = n (tamaño de muestra).
- Se hace necesario obtener para este número de observaciones necesarias los valores de la desviación típica y la media (ver Tabla 17).

Tabla 17. Tiempos necesarios restantes para la Habitación Vacía Limpia

| Observaciones | Tiempos registrados (Xi en min.) | Xi - Xmedia | (Xi - Xmedia) ² |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 2 | 10 | -2.38 | 5.6644 |
| 3 | 11 | -1.38 | 1.9044 |
| 4 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 5 | 10 | -2.38 | 5.6644 |
| 6 | 14 | 1.62 | 2.6244 |
| 7 | 15 | 2.62 | 6.8644 |
| 8 | 14 | 1.62 | 2.6244 |
| 9 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 10 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 11 | 11 | -1.38 | 1.9044 |
| 12 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 13 | 15 | 2.62 | 6.8644 |
| 14 | 11 | -1.38 | 1.9044 |
| 15 | 14 | 1.62 | 2.6244 |
| 16 | 14 | 1.62 | 2.6244 |
| 17 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 18 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 19 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 20 | 11 | -1.38 | 1.9044 |
| 21 | 11 | -1.38 | 1.9044 |
| 22 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 23 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 24 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 25 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 26 | 13 | 0.62 | 0.3844 |
| 27 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 28 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| 29 | 12 | -0.38 | 0.1444 |
| $\sum Xi =$ | 359 | $\sum (Xi - Xmedia)^2 =$ | 48.8276 |

Donde: $X_{media} = 12.38$ y $\sigma = 1.32$.

- El rango de los datos (R)= 5.

- El coeficiente de recorrido (K)= 6, siendo la mínima unidad digital (a) = 1.
- La amplitud provisional de clases (C')= $\left[\text{ParteEntera} \frac{K}{\sqrt{n}} \right] * a = 1$.
- Se decide que C' = C (amplitud definitiva) = 1.
- El limite inferior de intervalos de clases (El_{izquierdo}) = $X_{\text{mín}} - \frac{a}{2} = 9.5$. De ahí que se establece el rango desde 9.5 por tener un cierto margen de seguridad para que las observaciones inferiores y superiores caigan dentro de los rangos establecidos.
- Los intervalos de clase van a estar dados por El_{derecho} ~ El_{izquierdo} + C. Para encontrar el valor central (T) = $\frac{\text{Elizquierdo} + \text{Elderecho}}{2} = 10$ y así sucesivamente se construye la Tabla 18.

Tabla 18. Distribución de frecuencias para la Habitación Vacía Limpia

| T | El (Xi) | F (nj) |
|----|---------------|-----------|
| | 9.5 | |
| 10 | 10.5 | 2 |
| 11 | 11.5 | 5 |
| 12 | 12.5 | 10 |
| 13 | 13.5 | 6 |
| 14 | 14.5 | 4 |
| 15 | 15.5 | 2 |
| | $\Sigma Xi =$ | 29 |

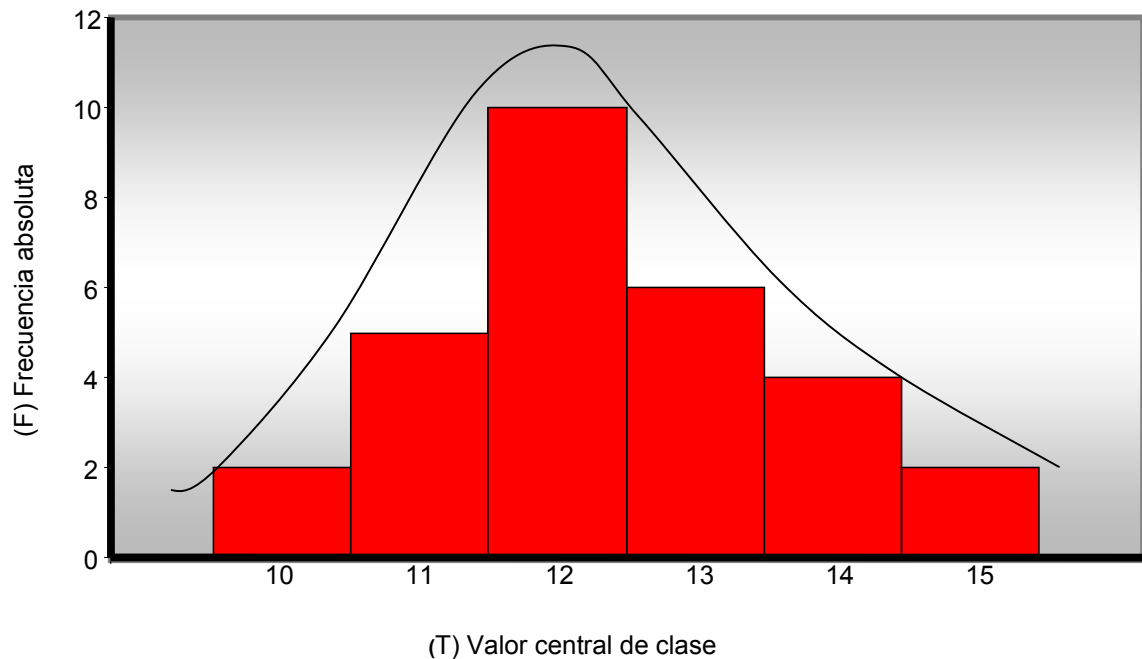


Figura 9. Gráfico de frecuencias para la Habitación Vacía Limpia.

Se observa en la Figura 9 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis χ^2 , la cual se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 19 de la forma siguiente:

H_0 : $\chi \sim N$ sigue una distribución normal.

H_1 : $\chi \neq N$ no sigue una distribución normal.

$$\chi^2 = \sum_{i=j}^K \frac{(n_j - E_j)^2}{E_j}, \quad Z = \frac{E_{derecho} - X_{media}}{\sigma} \quad \text{y } E_j = n * P_t \quad \text{donde:}$$

K: número de intervalos de clases = 6.

E_j : Frecuencia esperada.

P_t : Probabilidad teórica asociada a cada intervalo.

P_a : Probabilidad acumulada.

Tabla 19. Prueba de χ^2 para la Habitación Vacía Limpia

| Clase | Intervalo de clase $E_{\text{izquierdo}} \sim E_{\text{derecho}}$ | n_j | Z | Pa | Pt | Ej | $(n_j - E_j)^2$ | $(n_j - E_j)^2 / E_j$ |
|-------|--|-------|-------|---------|----------------|----------------|--------------------------|-----------------------|
| 1 | 9.5 ~ 10.5 | 2 | -1.42 | 0.0778 | 0.0778 | 2.2562 | 0.0656 | 0.0290 |
| 2 | 10.5 ~ 11.5 | 5 | -0.67 | 0.2514 | 0.1736 | 5.0344 | 0.0012 | 0.0002 |
| 3 | 11.5 ~ 12.5 | 10 | 0.09 | 0.5359 | 0.2845 | 8.2505 | 3.0608 | 0.3710 |
| 4 | 12.5 ~ 13.5 | 6 | 0.85 | 0.8023 | 0.2664 | 7.7256 | 2.9777 | 0.3854 |
| 5 | 13.5 ~ 14.5 | 4 | 1.61 | 0.9463 | 0.144 | 4.176 | 0.0310 | 0.0074 |
| 4 | 14.5 ~ 15.5 | 2 | 2.36 | 0.99086 | <u>0.04456</u> | <u>1.29224</u> | 0.5009 | <u>0.3876</u> |
| | | | | | ≈ 1 | 29 | $\chi^2_{\text{real}} =$ | 1.186 |

Se ha demostrado que $\chi^2_{\text{real}} = 1.186$. Se acepta H_0 si no se cumple la región crítica $\chi^2_{\text{real}} > \chi^2_{\text{teórica}} = \chi^2_{\alpha; \gamma}$, donde según la tabla de valores de χ^2 para una probabilidad de 5% (α) y atendiendo a los grados de libertad (γ) = número de intervalos de clase – 3 = 3, se tiene que $\chi^2_{\text{teórica}} = 7.815$. Se concluye que los elementos tomados tienden a una distribución normal.

Como conclusión del cálculo se prueba que en los tiempos tomados no hubo variaciones favorables en cuanto a: cambio del método, cambios en la calidad y disminución del ritmo.

Como se actúa con criterio estadístico en el análisis de los tiempos observados, es necesario comprobar si se ha establecido en los mismos una regularidad estadística con el objeto de anular aquellos datos que no son signos de confianza, por apartarse anormalmente del promedio. Se hace a través de gráficos de promedios y de recorridos que ilustran la regularidad estadística y la dispersión respectivamente. Para la obtención de los mismos se establece lo siguiente:

1. Se agrupan las observaciones para cada tipo de habitación consecutivas, de cada tres escojo una muestra (ver Anexo 13).
2. Se determina una serie de valores de medias X_i y de recorrido R_i para cada tipo de habitación, por medio de las formulas que se muestran en el epígrafe 1.5.2.
3. Se calculan los límites para cada tipo de habitación, según los resultados de 20 muestras de tamaño 2 cada una y tomando los valores de A_2 , D_3 y D_4 por tabla:

Gráfico de promedios

L.S.C = $X_{\text{media}} + A_2 * R_{\text{media}}$

Gráfico de recorridos

L.S.C. = $D_4 * R_{\text{media}}$

$$L.C = X_{\text{media promedio}}$$

$$L.C. = R_{\text{media}}$$

$$L.I.C = X_{\text{media promedio}} - A_2 * R_{\text{media}}$$

$$L.I.C. = D_3 * R_{\text{media}}$$

$$A_2 = 1,880$$

$$D_4 = 3.268$$

$$D_3 = 0$$

4. Se grafica y se analizan los mismos (ver Anexo 14).

Se puede decir que existe regularidad estadística y dispersión baja, no requiriendo anular o eliminar ninguna muestra (lecturas agrupadas en tres). Se da como válido el estudio, y se acepta el tiempo promedio de los valores registrados como representativo. Los tiempos promedio aproximados o lo que es lo mismo los tiempos operativos por unidad ($T_{o/u}$) son:

- Ocupada (O)= 29.85 \approx 30min./habitación
- Vacía limpia (VL)= 12.5 \approx 13min./habitación
- Vacía sucia (VS)= 44.125 \approx 44min./habitación

Cálculo de la Norma de Servicio actual

Teniendo esto, se determina la Norma de Servicio actual, se parte del tiempo operativo por unidad ($T_{o/u}$) determinado anteriormente y de la proyección realizada de los distintos gastos de tiempo que intervienen en la norma, tales proyecciones están dadas por:

- Pérdida de 51min, por: las características constructivas de organización de la instalación, donde las habitaciones están muy distantes unas de otras, por lo que las camareras tiene que realizar largos recorridos para desempeñar el trabajo, y emplean en ello un 15% de la Jornada Laboral.
- Pérdida de 20min, por: demoras en la recepción de la lencería debido a la no existencia de un local (como establece el Manual de Explotación Hotelera) cercano al modulo habitacional donde guardar la lencería para cada camarera.
- Pérdida de 8min, por: recorridos a la ropería producto a la no existencia de un local (como establece el Manual de Explotación Hotelera y los principios de encomia de moviendo traspelado a nivel de procesos, o sea sale de los márgenes de movimientos del puesto fijo para ser aplicado el proceso) cercano al modulo habitacional donde guardar los medios de trabajo.
- Pérdida de 7.5min, por: el deterioro de las vías imposibilita el rápido movimiento de los medios de trabajo, ya que recorre 37 metros/min (561metros y 15min) sobre una superficie deteriorada y 48 metro/min (362metros y 7.5min) sobre una superficie no deteriorada.

Por ello para realizar la limpieza de habitaciones no disponen de 372min como está establecido en el procedimiento de limpieza de habitaciones que se encuentra explicado en el epígrafe 2.3.1, sino de 285.5min. De esta manera se realiza el cálculo de la Norma de Servicio ante todas estas pérdidas de tiempo.

1. *Habitación Ocupada (O)*

$$Ns_1 = \frac{285.5 \text{ min}}{to/u} = \frac{285.5 \text{ min}}{30 \text{ min/habitación}} = 10 \text{ habitaciones}$$

2. *Habitación Vacía Limpia (VL)*

$$Ns_2 = \frac{285.5 \text{ min}}{to/u} = \frac{285.5 \text{ min}}{13 \text{ min/habitación}} = 22 \text{ habitaciones}$$

3. *Habitación Vacía Sucia (VS)*

$$Ns_3 = \frac{285.5 \text{ min}}{to/u} = \frac{285.5 \text{ min}}{44 \text{ min/habitación}} = 7 \text{ habitaciones}$$

Teniendo en cuenta que en ocasiones la camarera no solo tiene que limpiar habitaciones de un mismo tipo, por lo que cualquier tipo de combinación puede ser obtenida sustituyendo en la formula siguiente:

$$30x + 13y + 44z < 285.5 \text{ min}$$

x: Ocupada (O)

y: Vacía Limpia (VL)

z: Vacía Sucia (VS)

Como conclusiones del cálculo se puede decir que:

- El tiempo que en realidad invierten las camareras en la limpieza de cada tipo de habitación no difiere del recomendado (según se explica en el epígrafe 2.3.1 Descripción detallada del puesto de trabajo de camarera y procedimiento que garantiza la limpieza e higiene de las habitaciones) lo cual es señal de que el procedimiento establecido está bien empleando.
- La Norma actual de 16 habitaciones esta muy apretada, ya que: no se considera la corta estancia (el promedio de estancia es de aproximadamente de 1.1 a 1.2 días) que presenta el Hotel, donde por lo general diariamente todas las habitaciones están en salida, lo que conlleva a que la camarera solo puede hacer de 7 a 10 habitaciones diariamente.

- La cantidad de habitaciones Vacías Limpias calculadas ayudan a realizar una mejor distribución del trabajo diario, garantizando un uso racional de la fuerza de trabajo en temporada baja, donde el por ciento de ocupación disminuye y por ende las plazas en contrato por plan de medida establecido en la instalación se cierran, lo que implica un ahorro por concepto de salario.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Durante mucho tiempo en el país se dejaron de realizar estudios de Organización del Trabajo, incluso hasta el puesto de trabajo del Normador desapareció de la mayoría de las empresas cubanas, pero hoy en día se aprecia una preocupación y ocupación por la realización de estudios de Organización del Trabajo.
2. El diagnóstico del estado actual del Departamento de Regiduría de Pisos evidenció insatisfacciones de clientes, de ellas el 50% pertenece al servicio en las habitaciones, siendo la causa principal la limpieza e higiene de las habitaciones. Con el objetivo de profundizar en el sistema de trabajo de las camareras se aplicaron diversas técnicas que arrojaron un desaprovechamiento de Jornada Laboral ya que existen reservas de productividad que se eliminarán a medida que se resuelvan las pequeñas interrupciones técnico – organizativas detectadas con el análisis del Cursograma analítico.
3. Asimismo se corroboró en el diagnóstico realizado el insuficiente tiempo para la ejecución de la limpieza e higiene de la habitación dado por el exceso de habitaciones a limpiar y las pérdidas de tiempo en los recorridos a realizar. También incide el agotamiento físico al cual están expuestas las camareras al finalizar la Jornada Laboral.
4. El cálculo de las Normas de Servicio de las camareras, demostró que las actuales Normas no están acorde a las posibilidades reales de las camareras y por ende es necesario implantar las Normas propuestas que están técnicamente argumentadas (Habitación Ocupada (10 habitaciones), Habitación Vacía Limpia (22 habitaciones) y Habitación Vacía Sucia (7 habitaciones)); estas no solo garantizan un uso racional de la fuerza de trabajo (en temporada baja) sino que ayudan a realizar una mejor distribución del trabajo diario sin influir negativamente en la calidad del servicio al cliente.
5. Como resultado se propone habilitar un local de trabajo para guardar los carros de camareras y almacenar la lencería necesaria para el servicio esto evitaría realizar varios recorridos y eliminar las demoras que provocan cansancio al trabajador y pérdidas de tiempo en actividades auxiliares que podrían aprovecharse en realizar su actividad principal, la limpieza de habitaciones.
6. La reparación de los viales de acceso entre las habitaciones garantizaría que el desplazamiento del carro de limpieza sea más rápido y conllevaría a disponer de un tiempo de 7.5min más en el procedimiento de limpieza de habitaciones. Además ayudaría a mantener en buen estado el medio de trabajo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales emanadas del mismo, se recomienda:

1. Dar continuidad al presente trabajo con el objetivo de establecer mejoras en las condiciones de trabajo en este puesto.
2. La necesidad de habilitar un local cercano al módulo habitacional de cada camarera que permita disminuir los recorridos y eliminar el cansancio al trabajador y pérdidas de tiempo en actividades auxiliares
3. Reconstruir los viales de acceso entre las habitaciones y así garantizar que el desplazamiento del carro de limpieza sea más rápido y así elevar los niveles de eficacia y Calidad que requiere este servicio.

BIBLIOGRAFÍA

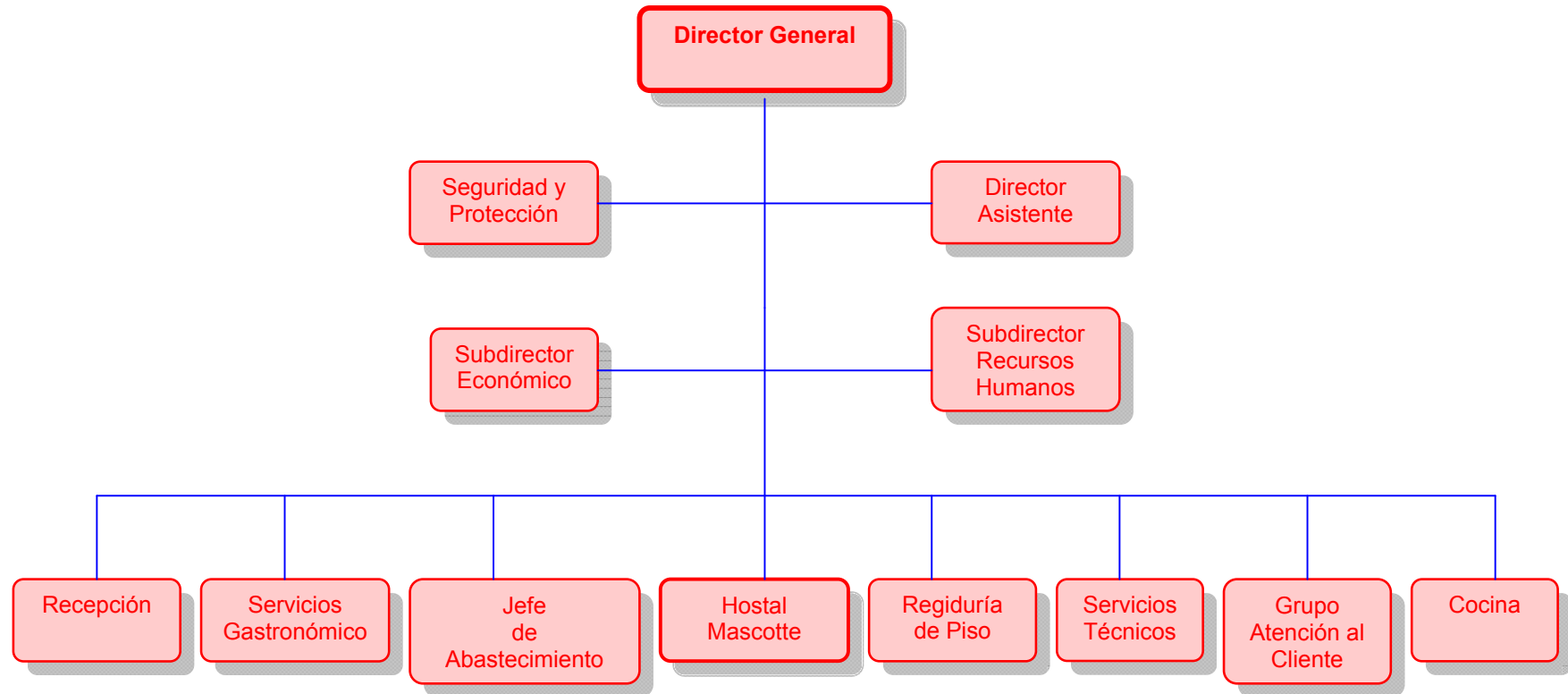
BIBLIOGRAFÍA

1. Barnes, R. M Movimientos y tiempos.
2. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: 1998. Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de La Habana.
3. Castillo, J. J. (1988). Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid, MTSS.
4. CETSS, Indicaciones para el perfeccionamiento de la Organización del Trabajo (Proyecto).
5. Colectivo de autores. El Perfeccionamiento Empresarial.
6. Comas, Raimundo. El diseño del Trabajo. ISPJAE.
7. Comas, Raimundo. Guía metodológica para el Estudio del trabajo. ISPJAE.
8. Compendio de Recomendaciones Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial. 2000-2002. IEIT. Ciudad de La Habana.
9. Disponible en <http://www.cubanacan..com.cu>
10. Dixon – Massey. (1977). Introducción al análisis Estadístico. Ciudad de la Habana.
11. Domínguez, Machuca. (1994). Dirección de Operaciones. Partes I y II Editorial Mc Graw-Hill Iberoamericana.
12. IEIT, Metodología para la elaboración de los estudios de Organización Científica del Trabajo en las Empresas, Tomos I y II.
13. IEIT, Recomendaciones Metodológicas Generales para la Normación del Trabajo.
14. IEIT, Recomendaciones Metodológicas para el estudio de la División y Cooperación del Trabajo.
15. IEIT, Recomendaciones Metodológicas para el estudio de la Organización y Servicio a los Puestos de Trabajo.
16. IEIT, Recomendaciones Metodológicas para el estudio de los Métodos de Trabajo
17. IEIT, Recomendaciones Metodológicas para el Estudio y Organización del Personal de Oficinas.
18. Insua Rodríguez Armando y otros. Control de la Calidad. Ciudad de La Habana. ISPJAE
19. Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993). Manual de Control de Calidad. (5 volúmenes)
20. Kamenitzer, S.E. Organización, planificación y dirección de la actividad de las empresas industriales.
21. Losiev, M. Organización del Trabajo en el proceso de producción.
22. Manual de Regiduría de pisos. Compañía Hoteles Cubanacan S. A.

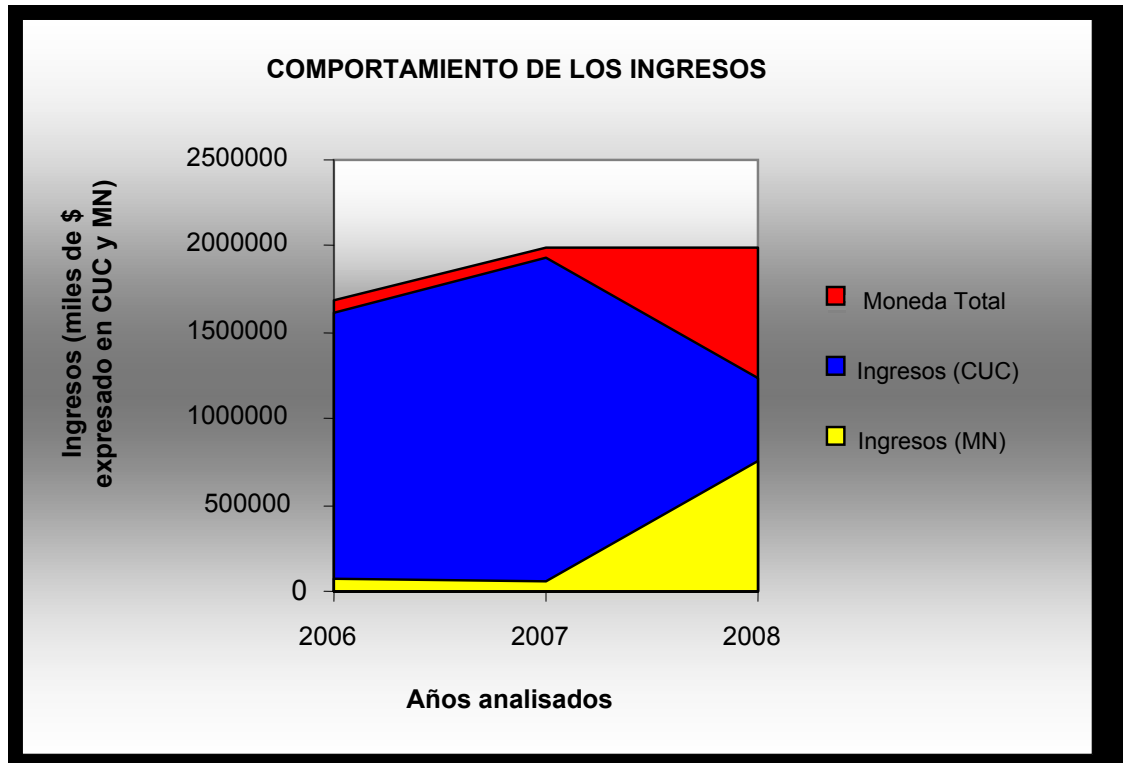
23. Marsan, J. y otros. (1987). La organización del trabajo. Ciudad de La Habana. ISPJAE. Tomo 1.
24. Marsan, J. y otros. (1987). La organización del trabajo. Ciudad de La Habana. ISPJAE. Tomo 2.
25. Maynard, H.B. Manual de Ingeniería de la Producción Industrial.
26. Muñiz Cué, Juan L y otros. (1987). Estadística. Ciudad de la Habana.
27. Muther R., Distribución en Planta
28. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano
29. Niebel, W.B. Ing. (1993). Industrial, métodos, tiempos y movimientos
30. O.I.T. (1974). Introducción al estudio del trabajo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. Ginebra.
31. Pichardo Portuondo Fernando, M. (1983). Economía de Empresas Industriales. Ciudad de La Habana. Tomo 1.
32. Rodríguez, Aida y Hernández, Luis M.(1986). Tabla de Resúmenes Estadísticos
33. Schroeder, R.G. (1992). Administración de Operaciones. Partes II. Ediciones ENPES. MES.

ANEXOS

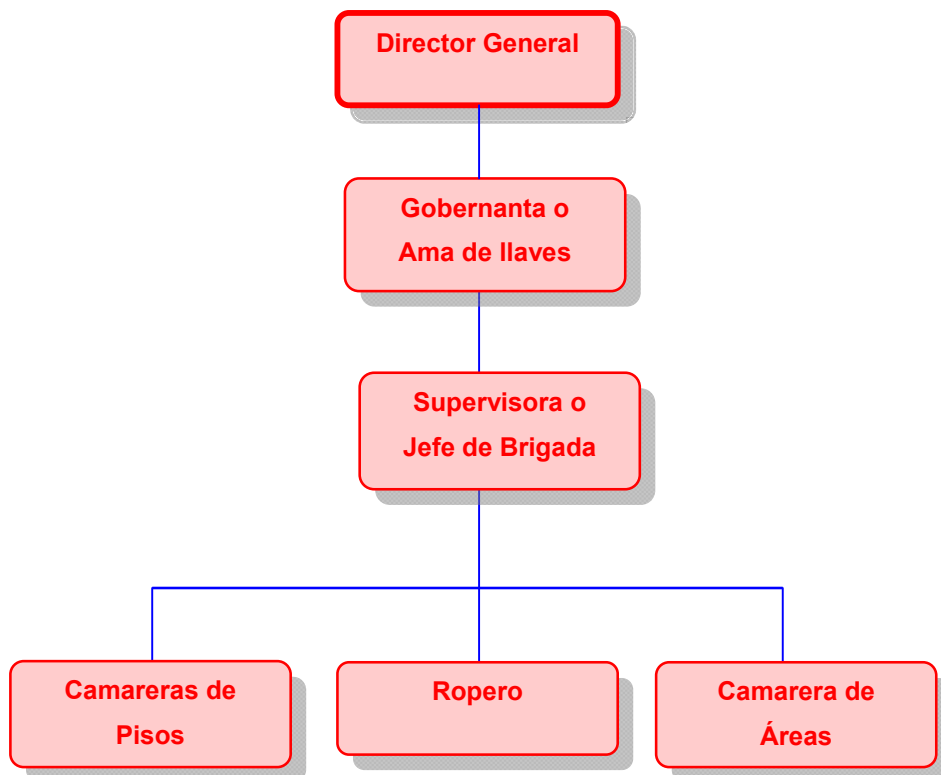
ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE LA INSTALACIÓN



ANEXO 2. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA-HOSTAL MASCOTTE



ANEXO 3. ESTRUCTURA TÍPICA DEL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS



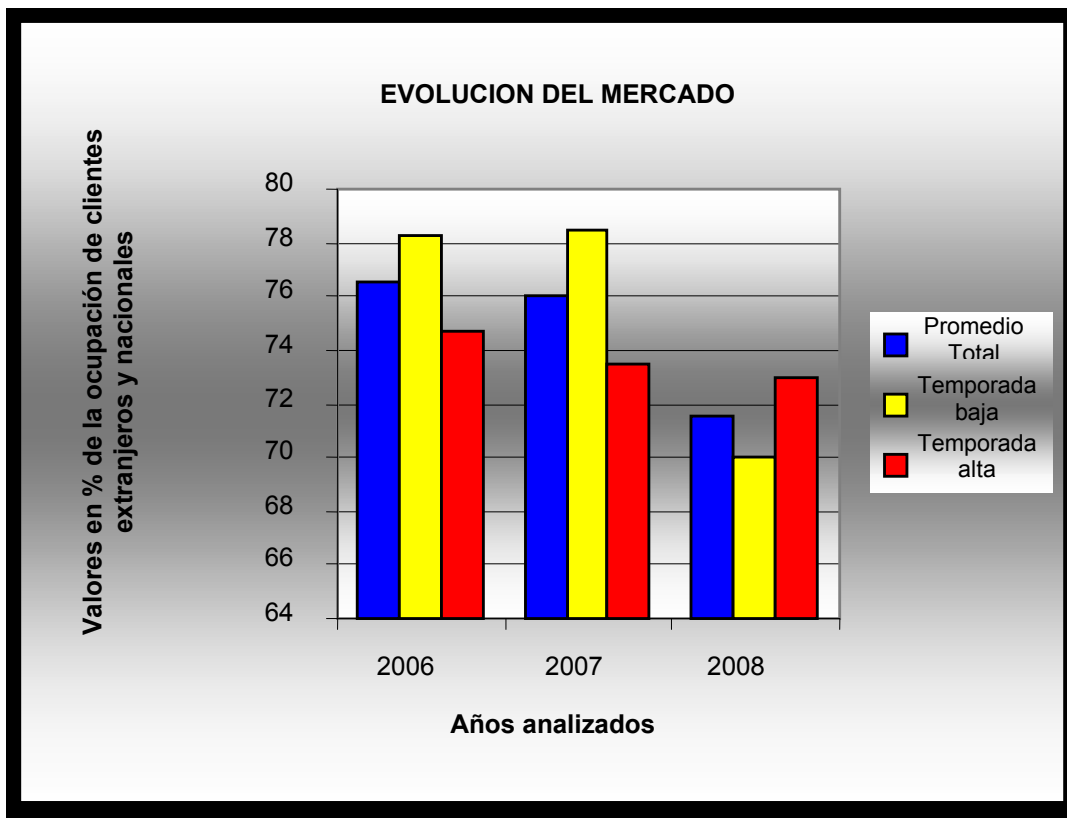
ANEXO 4. MODELO DE LA LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA LIMPIEZA DE HABITACIONES

| LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD AL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES | | | |
|--|--|-------------------------------|----|
| Hotel: <i>Carrusel "Villa la granjita"</i> | | Categoría: <i>3ª Estrella</i> | |
| Elemento: <i>Habitaciones y Áreas nobles</i> | | | |
| Nº | Generales | Sí | No |
| 1. | Uso correcto del uniforme de camarera y personal del Dpto. | | |
| 2. | Limpieza de las áreas nobles | | |
| 3. | Las plantas y macetas de las áreas nobles están limpias y en buen estado | | |
| 4. | El carro de la camarera esta limpio y organizado | | |
| | Balcón o terraza: | | |
| | # De la habitación: - _____ | | |
| 5. | El techo esta deshollinado | | |
| 6. | Las lámparas funcionan y están limpias | | |
| 7. | Las paredes y muros están limpios | | |
| 8. | El piso y los tragantes están limpios | | |
| 9. | Los muebles están limpios y en buen estado de conservación | | |
| | Habitación | | |
| 10. | Las puertas y ventanas están en perfecto estado de limpieza y conservación [abre y cierran bien] | | |
| 11. | El techo esta deshollinado | | |
| 12. | Todos los bombillos y equipos funcionan | | |
| 13. | Las paredes y roda pies están limpios | | |
| 14. | Los tomacorrientes e interruptores están bien fijados, señalizados y limpios | | |
| 15. | El aire acondicionado funciona en todas las velocidades, no hace ruido, un sonido normal y esta limpio | | |

Anexo 4. (Continuación...)

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 16. | Los muebles están limpios y en buen estado de conservación | | |
| 17. | Las gavetas abren y cierran bien | | |
| 18. | Los espejos están limpios y sin trazas de suciedad | | |
| 19. | Los televisores funcionan y están limpios | | |
| 20. | Los vasos están limpios y cubiertos por nylon | | |
| 21. | Los ceniceros están limpios | | |
| 22. | Las lámparas funcionan y están limpias | | |
| 23. | El teléfono funciona, esta limpio y la bocina tiene un olor agradable | | |
| 24. | El portamaletas y el gavetero están limpios y en buen estado | | |
| 25. | Las cortinas están limpias y correctamente colgadas | | |
| 26. | La cama esta bien tendida, las sábanas, las frazadas y las fundas están limpias, sanas y bien dobladas | | |
| 27. | Los cuadros están correctamente colgados y limpios | | |
| 28. | El piso esta limpio | | |
| 29. | Las puertas del closet abren y cierran bien y están limpias | | |
| 30. | Existen los percheros según modulo y están bien ubicados | | |
| 31. | Las paredes del closet y los roda pies están limpios | | |
| 32. | El lavamanos esta limpio y las llaves pulidas | | |
| 33. | La dotación de toallas esta completa, limpias y sanas | | |
| 34. | Esta limpia la bañera, funciona la ducha y los herrajes están pulidos | | |
| 35. | Existe alfombra antiresbalante y esta limpia | | |
| 36. | Están limpias las jaboneras | | |
| 37. | El servicio sanitario funciona correctamente, esta limpio y con olor agradable | | |
| 38. | El piso y los tragantes del baño están limpios | | |
| 39. | Cortinas del baño limpias y plegadas al centro | | |
| 40. | Cestos limpios y con nylon | | |
| Nº | Observaciones: | | |

ANEXO 5. COMPORTAMIENTO DE LA OCUPACIÓN POR TEMPORADA EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA-HOSTAL MASCOTTE



ANEXO 6. ENCUESTA PARA CLIENTES

Estimado huésped: Sus sugerencias, comentarios y opiniones son muy importantes para nuestra instalación; contribuyen a mejorar constantemente los servicios y hacer que su estancia sea cada vez más placentera.

Sexo: F M
 Edad: < 20 20-40 41-50 51-60 >60

Nacionalidad: _____ Agencia de Viajes: _____

RECEPCIÓN

| | ☺ | ☹ | ☺ | ☹ |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | MUY BIEN | BIEN | REGULAR | |
| Bienvenida y amabilidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrada/Registro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicio telefónico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

HABITACIÓN

| | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Limpieza/Higiene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confort | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicio de Agua Caliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Climatización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tranquilidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

GENERAL

| | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seguridad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Animación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Áreas exteriores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dominio del Idioma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad del personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

RESTAURANTE "EI Palmar"

DESAYUNO

| | ☺ | ☹ | ☺ | ☹ |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad de las Comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las Comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de las Bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las Bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CENA

| | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad de las comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de las bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

BAR PISCINA "Los naranjos"

| | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad de las Comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las Comidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de las Bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de las Bebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por favor, mencione al empleado más sonriente: _____

Sugerencias: _____

| | SI | NO |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ¿Es la primera vez que nos visita? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Recomendaría Usted el hotel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hab: _____

ANEXO 7. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN

| Mes / año | Total de clientes atendidos o alojados | Total de cliente retroalimentados - % que representa | | | Áreas implicadas en la evaluación de "regular y mal" de las encuestas con más altos niveles |
|-------------------|--|--|--|------------------------------|---|
| | | Contactos con Guías y Tour operadores | Encuestas Satisfacción o encuestas aplicadas | Libro de opinión del Cliente | |
| Agosto / 2008 | 4352 | 93 | 538 | 12 | <p>643- 18 %</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones con 12 insatisfacciones en la variable tranquilidad (2.2% de 538 encuestas aplicadas). - Desayuno con 12 a 14 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas y bebidas (2.2% a 2.6% de 538 encuestas aplicadas). |
| Septiembre / 2008 | 2820 | 52 | 828 | 65 | <p>945- 34%</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones con 132 insatisfacciones en la variable tranquilidad (16% de 828 encuestas aplicadas). - Desayuno con 99 a 298 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas y bebidas (12% a 36% de 828 encuestas aplicadas) |
| Octubre / 2008 | 2970 | 168 | 1827 | 22 | <p>2017-68%</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones con 511 a 603 insatisfacciones en la variable confort y limpieza (28% a 33% de 1827 encuestas aplicadas). - Aspectos generales con 402 insatisfacciones en la variable animación (22% de 1827 encuestas aplicadas). |
















Anexo 7. (Continuación...)

| | | | | | |
|------------------|------|------------------|------|------------|--|
| Noviembre / 2008 | 3669 | 836- 23 % | | | <ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones con 11 insatisfacciones en la variable tranquilidad (1.5% de 753 clientes retroalimentados). - Desayuno con 20 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas, calidad de las bebidas y el servicio (2.6% de 753 clientes retroalimentados) - Cena con 22 insatisfacciones en la variable calidad de las comidas (2.9% de 753 clientes retroalimentados). |
| | | 83 | 728 | 25 | |
| Diciembre / 2008 | 2465 | 1799- 73% | | | <ul style="list-style-type: none"> - Recepción con 94 insatisfacciones en la variable servicios telefónicos (6% de 1562 encuestas aplicadas). - Habitaciones con 31 insatisfacciones en la variable servicio de agua caliente (2% de 1562 encuestas aplicadas). - Aspectos generales con 31 insatisfacciones en la variable animación (2% de 1562 encuestas aplicadas). - Desayuno con 31 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas (2% de 1562 encuestas aplicadas). - Cena con 31 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas (2% de 1562 encuestas aplicadas). |
| | | 89 | 1562 | 148 | |

Anexo 7. (Continuación...)

| | | | | | |
|------------------|------|-----------|------|-----|--|
| Enero / 2009 | 2340 | 1810– 77% | | | <ul style="list-style-type: none"> – Recepción con 43 insatisfacciones en la variable servicios telefónicos (4% de 1052 encuestas aplicadas). – Habitaciones con 43 insatisfacciones en la variable confort (4% de 1052 encuestas aplicadas). – Aspectos generales con 43 insatisfacciones en la variable animación y áreas exteriores (4% de 1052 encuestas aplicadas). – Desayuno con 64 insatisfacciones en la variable variedad de las comidas (6% de 1052 encuestas aplicadas). |
| | | 63 | 1052 | 695 | |
| Febrero/ 2009 | 3062 | 2595– 85% | | | <ul style="list-style-type: none"> – Habitaciones de 66 a 131 insatisfacciones en la variable servicio de agua caliente, climatización y tranquilidad (4% a 8% de 1631 encuestas aplicadas). |
| | | 932 | 1631 | 32 | |

ANEXO 8. CURSOGRAMA ANALÍTICO DE LA CAMARERA

| CURSOGRAMA ANALITICO DE LA CAMARERA | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------|---|---|--|---|---|---|
| DIAGRAMA # 1 | HOJA # 1 | RESUMEN | | | | | | | |
| Objeto: Actividad de la camarera | ACTIVIDAD: Limpieza de 16 habitaciones. | ACTIVIDAD | ACTUAL | PROPU ESTO | ECONO MIA | | | | |
| | | Operación  | 52 | | | | | | |
| Transporte  | 55 | | | | | | | | |
| Espera  | 4 | | | | | | | | |
| Inspección  | 1 | | | | | | | | |
| Almacenamiento  | | | | | | | | | |
| LUGAR: Módulo "C" de habitaciones | DISTANCIA (metros) | | 1182 | | | | | | |
| OPERARIOS: Una camarera | TIEMPO (min-hombre) | | | | | | | | |
| COMPUESTO POR: Investigador | COSTO: MANO DE OBRA MATERIAL | | | | | | | | |
| APROBADO POR: | TOTAL (capital) | | - | - | - | | | | |
| DESCRIPCION | CAN- TI- DAD | DIS- TAN- CIA (m) | TIEM PO (min) | SIMBOLO | | | | | OBSERVACION |
| Firma el registro de asistencia, el libro de llaves y recoge las llaves de las habitaciones con el estado de las mismas. | | | 1 |  |  |  |  |  | Comienza a las 8:15 am |
| Revisa las habitaciones en salida. | | | 45 |  | | | | | Se comprueba el estado de las habitaciones y se realiza el <i>Check-Out</i> . |
| Reunión de apertura | | | 15 |  | | | | | |
| Traslada el carro del almacén al área de despacho de lencería. | | 23 | ½ | |  | | | | Vía no deteriorada |
| Espera porque le toque el turno (es el cuarto turno). | | | 20 | | |  | | | El tiempo puede ser menor en dependencia del orden que le tocó. |
| Surte y organiza el carro. | | | 5 |  | | | | | |

Anexo 8. (Continuación...)

| | | | | | | | | | |
|--|--|-----|----|---|---|--|--|--|--|
| Se traslada a la habitación 209. | | 93 | 2 | | • | | | | Empujando el carro de camarera por una superficie inclinada con toda la ropa limpia en una vía no deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 209. | | 6 | ½ | | • | | | | Llega a la primera habitación a las 9:52 am |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 6 | 1 | | • | | | | |
| Hace la hab.209. | | | 41 | • | | | | | Vacía sucia |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 208. | | 6 | ½ | | • | | | | |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 1 | 1 | | • | | | | |
| Hace la hab.208. | | | 41 | • | | | | | Vacía sucia |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 207. | | 1 | ½ | | • | | | | |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 1 | 1 | | • | | | | |
| Hace la hab.207. | | | 40 | • | | | | | Vacía sucia |
| Barre y limpia el portal de las tres habitaciones. | | | 10 | • | | | | | |
| Se traslada a la habitación 319. | | 114 | 2 | | • | | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía no deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 319. | | 2 | ½ | | • | | | | |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 2 | 1 | | • | | | | |
| Hace la hab.319. | | | 45 | • | | | | | Vacía Sucia |
| Barre y limpia el portal | | | 9 | • | | | | | |

Anexo 8. (Continuación...)

| | | | | | | | | | |
|--|--|-----|-----|--|---|--|--|---|--|
| Se traslada hacia la habitación 321. | | 30 | 1 | | • | | | | Empujando el carro de camarera por una superficie inclinada con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía no deteriorada. |
| Va almorzar | | | | | | | | | Va almorzar a la 1:09 pm |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 321. | | 2 | 1 | | • | | | | Comienza a la 1: 30 pm |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | | • | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 2 | 1 | | • | | | | |
| Hace la hab.321. | | | 28 | | • | | | | ocupada |
| Barre y limpia el portal | | | 1 | | • | | | | Solo lo barre |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 320. | | 17 | 1 ½ | | • | | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación 320- 322 y la une. | | | 1 ½ | | • | | | | |
| Lleva toda la ropa sucia al carro y recoge la limpia. | | 17 | 1 | | • | | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 320 | | | 13 | | • | | | | ocupada |
| Barre y limpia el portal | | | 1 | | • | | | | Solo lo barre |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 322 | | 15 | ½ | | • | | | | |
| Hace la habitación 322 | | | 10 | | • | | | | Vacía Limpia |
| Barre y limpia el portal | | | 2 | | • | | | | |
| Lleva los instrumentos al carro | | 17 | ½ | | • | | | | Baja escaleras |
| La jefe de brigada supervisa la habitación 319, 320, 321, 322. | | | 3 | | | | | • | En presencia de la camarera |
| Corrige los errores encontrados por la jefe de brigada. | | | 3 | | • | | | | Depende de la cantidad de errores encontrados y del grado de complejidad para subsanarlos. |
| El ropero recoge la ropa sucia que hay. | | | 3 | | | | | • | En presencia de la camarera |
| Se traslada hacia la habitación 136 | | 186 | 5 | | • | | | | Empujando el carro con ropa limpia , en vía deteriorada |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 136. | | 2 | 1 | | • | | | | Sube escaleras |

Anexo 8. (Continuación...)

| | | | | | | | | |
|---|----|--|----|---|---|---|--|--|
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 2 | | 1 | | • | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 136 | | | 10 | • | | | | ocupada |
| Barre y limpia el portal | | | 4 | • | | | | Solo lo barre |
| Lleva los instrumentos al carro | 2 | | ½ | | • | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 135. | 39 | | 1 | | • | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 135. | 2 | | ½ | | • | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 2 | | 1 | | • | | | Baja y sube escaleras |
| Llama al ropero para que le traiga mas ropa limpia y se lleve la sucia que hay. | | | ½ | | | • | | |
| Hace la habitación 135 | | | 3 | • | | | | Vacia Limpia, solo la revisa |
| Barre y limpia el portal | | | | • | | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro | 2 | | ½ | | • | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 134 | 63 | | 2 | | • | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y sucia, en vía deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 134. | 3 | | ½ | | • | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 3 | | 1 | | • | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 134. | | | 3 | • | | | | Vacia limpia, solo la revisa |
| Barre y limpia el portal | | | 1 | • | | | | Solo barre |
| Lleva los instrumentos al carro. | 3 | | ½ | | • | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 133. | 25 | | ½ | | • | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y sucia, en vía no deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 133. | 13 | | 1 | | • | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | |

Anexo 8. (Continuación...)

| | | | | | | |
|--|----|----|---|---|--|---|
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 13 | 1 | • | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 133. | | 3 | • | | | Vacía limpia |
| Barre y limpia el portal | | | • | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro. | 13 | ½ | • | | | Baja escaleras |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 132. | 7 | 1 | • | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | 1 | • | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 7 | 1 | • | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 132. | | 10 | • | | | ocupada |
| Barre y limpia el portal | | 3 | • | | | Solo lo barre |
| Lleva los instrumentos al carro. | 7 | ½ | • | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 131 | 64 | 2 | • | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y sucia, en vía deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 131. | 4 | 1 | • | | | |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | 1 | • | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 4 | 1 | • | | | |
| Hace la habitación 131. | | 10 | • | | | ocupada |
| Barre y limpia el portal | | | • | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro. | 4 | ½ | • | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 130. | 17 | ½ | • | | | Empujando el carro de camarera por una superficie inclinada con toda la ropa limpia y sucia, en vía no deteriorada. |
| El ropero entrega la ropa limpia y recibe la ropa sucia que hay. | | 5 | | • | | En presencia de la camarera |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 130. | 17 | 1 | • | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | 1 | • | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | 17 | 1 | • | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 130. | | 20 | • | | | Vacía sucia |
| Barre y limpia el portal | | | • | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro. | 17 | ½ | • | | | Baja escaleras |



Anexo 8. (Continuación...)

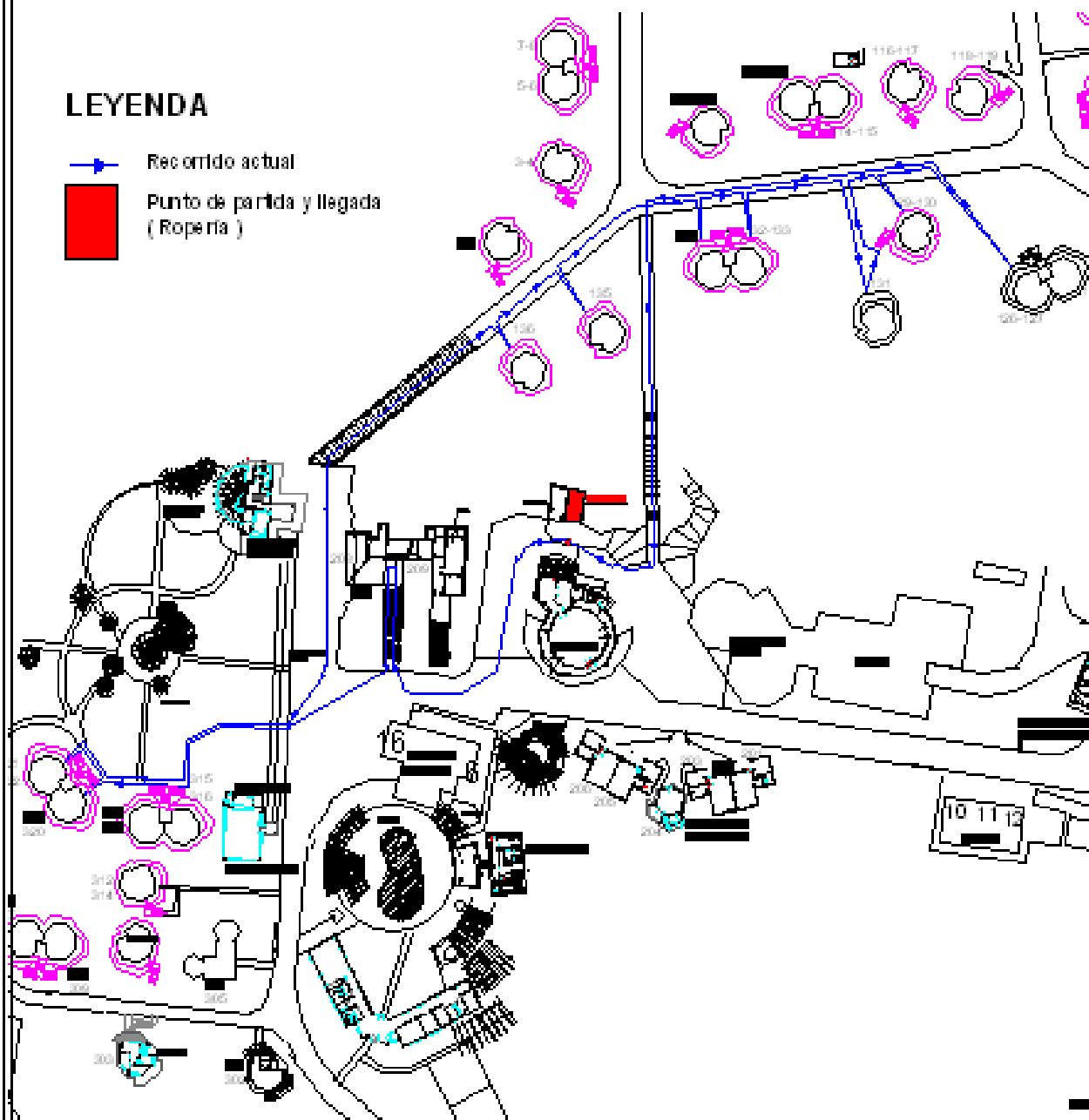
| | | | | | | | | | |
|---|--|-----|----|---|---|--|--|--|---|
| Se traslada hacia la habitación 129. | | 29 | ½ | | • | | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía no deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 129 | | 4 | 1 | | • | | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 4 | 1 | | • | | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 129 | | | 20 | • | | | | | Vacía sucia |
| Barre y limpia el portal | | | | • | | | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro | | 4 | ½ | | • | | | | Baja escaleras |
| Se traslada hacia la habitación 128. | | 54 | 1 | | • | | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía no deteriorada. |
| Lleva los instrumentos hacia la habitación 128 | | 18 | 1 | | • | | | | Sube escaleras |
| Recoge la ropa sucia de la habitación. | | | 1 | • | | | | | |
| Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia. | | 18 | 1 | | • | | | | Baja y sube escaleras |
| Hace la habitación 128 | | | 4 | • | | | | | Vacía limpia, solo la revisa |
| Barre y limpia el portal | | | | • | | | | | ni barre, ni limpia |
| Lleva los instrumentos al carro. | | 18 | ½ | | • | | | | Baja escaleras |
| Se traslada a la ropería para entregar la ropa sucia. | | 210 | 5 | | • | | | | Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, en vía deteriorada. |
| Deja toda la ropa sucia en la ropería | | | 5 | • | | | | | |
| Limpia el carro. | | | 3 | • | | | | | |
| Traslada el carro al almacén y entrega las llaves | | 23 | ½ | | • | | | | |

ANEXO 9: DIAGRAMA DE RECORRIDO DE UNA CAMARERA: PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES



LEYENDA

-  Recorrido actual
-  Punto de partida y llegada (Ropería)



ANEXO 10. ENTREVISTAS A LAS CAMARERAS EN EL DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISOS

Pormenores del trabajo:

- a) ¿Tienes que apurarte mucho para poder cumplir con la norma establecida?
- b) ¿Consideras las normas vigentes como realizables?
- c) ¿Consideras que realizas demasiada fuerza en la realización del trabajo?
- d) ¿Te provoca alguna molestia física el trabajo?, ¿En qué parte del cuerpo?
- e) ¿Cuenta usted de tiempo para el descanso y necesidades personales?, ¿De tenerlo es posible disfrutarlo?

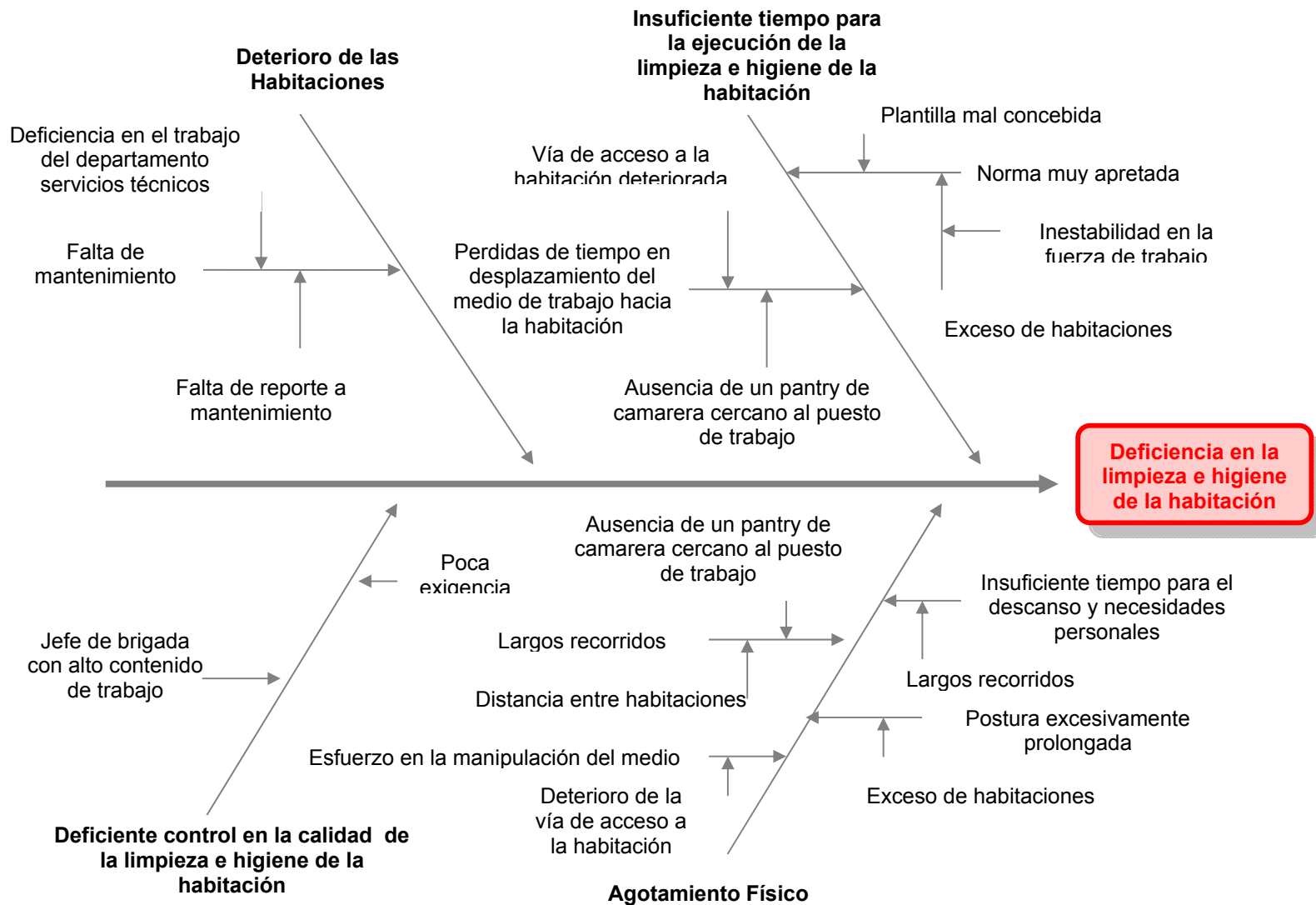
Instrumentos y medios de trabajo:

- a) ¿Aprovecha al máximo los medios de trabajo?
- b) ¿Los medios de trabajo son de fácil alcance en la realización del servicio?
- c) ¿Existe un local cercano al puesto de trabajo para guardar los instrumentos y medios de trabajo al finalizar la tarea?

Producto:

- a) ¿¿Se le exige calidad al servicio que brinda? y ¿Es posible obtenerlo sin dificultad?
- b) ¿Cuándo y como se efectúa la inspección del producto?
- c) ¿Cuándo y como se efectúa el mantenimiento preventivo de las habitaciones para obtener un producto de calidad?

ANEXO 11. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



ANEXO 13. TABLAS DE DATOS

Habitación Ocupada

| Numero de muestras | Valores de la muestra | | Xmedia | Ri | Cálculo de los limites |
|--|-----------------------|----|-------------|-----------|---|
| | X1 | X2 | | | |
| 1 | 28 | 31 | 29.5 | 3 | <p><u>Limites iniciales, Grafico de promedios</u></p> <p>Xmedia promedio = 29.85 L S C = 32.294 L C = 29.85 L I C = 27.406</p> <p><u>Limites iniciales, Gráfico de recorrido</u></p> <p>Rmedia = 1.3 L S C = 4.2484 L C = 1.3 L I C = 0</p> <p>Como no existen valores que se salen de los límites hallados, no es necesario excluir ninguna muestra.</p> |
| 2 | 29 | 30 | 29.5 | 1 | |
| 3 | 31 | 30 | 30.5 | 1 | |
| 4 | 29 | 32 | 30.5 | 3 | |
| 5 | 30 | 28 | 29 | 2 | |
| 6 | 29 | 29 | 29 | 0 | |
| 7 | 31 | 31 | 31 | 0 | |
| 8 | 30 | 29 | 29.5 | 1 | |
| 9 | 30 | 29 | 29.5 | 1 | |
| 10 | 32 | 31 | 31.5 | 1 | |
| 11 | 28 | 28 | 28 | 0 | |
| 12 | 29 | 30 | 29.5 | 1 | |
| 13 | 31 | 32 | 31.5 | 1 | |
| 14 | 29 | 28 | 28.5 | 1 | |
| 15 | 30 | 29 | 29.5 | 1 | |
| 16 | 29 | 31 | 30 | 2 | |
| 17 | 31 | 29 | 30 | 2 | |
| 18 | 30 | 29 | 29.5 | 1 | |
| 19 | 30 | 31 | 30.5 | 1 | |
| 20 | 32 | 29 | <u>30.5</u> | <u>3</u> | |
| Valores iniciales (20 muestras) | | | 597 | 26 | |

Anexo 12. (Continuación...)

Habitación Vacía sucia

| Numero de muestras | Valores de la muestra | | Xmedia | Ri | Cálculo de los limites |
|--|-----------------------|----|--------------|-----------|--|
| | X1 | X2 | | | |
| 1 | 38 | 45 | 41,5 | 7 | <p><u>Limites iniciales, Gráfico de promedios</u></p> <p>Xmedia promedio = 44.125</p> <p>Rmedia = 3.1</p> <p>L S C = 49.953</p> <p>L C = 44.125</p> <p>L I C = 38.297</p> <p><u>Limites iniciales, Gráfico de recorrido</u></p> <p>L S C = 10.1308</p> <p>L C = 3.1</p> <p>L I C = 0</p> <p>Como no existen valores que se salen de los límites hallados, no es necesario excluir ninguna muestra.</p> |
| 2 | 44 | 38 | 41 | 6 | |
| 3 | 38 | 44 | 41 | 1 | |
| 4 | 45 | 38 | 41,5 | 7 | |
| 5 | 50 | 45 | 47,5 | 2 | |
| 6 | 50 | 50 | 50 | 0 | |
| 7 | 45 | 50 | 47,5 | 5 | |
| 8 | 38 | 45 | 41,5 | 1 | |
| 9 | 44 | 38 | 41 | 1 | |
| 10 | 38 | 44 | 41 | 1 | |
| 11 | 45 | 38 | 41,5 | 7 | |
| 12 | 50 | 45 | 47,5 | 5 | |
| 13 | 50 | 50 | 50 | 0 | |
| 14 | 45 | 50 | 47,5 | 1 | |
| 15 | 38 | 45 | 41,5 | 1 | |
| 16 | 44 | 38 | 41 | 6 | |
| 17 | 38 | 44 | 41 | 2 | |
| 18 | 45 | 38 | 41,5 | 1 | |
| 19 | 50 | 45 | 47,5 | 5 | |
| 20 | 50 | 50 | <u>50</u> | <u>3</u> | |
| Valores iniciales (20 muestras) | | | 882.5 | 62 | |

Anexo 12. (Continuación...)

Habitación Vacía Limpia

| Numero de muestras | Valores de la muestra | | Xmedia | Ri | Cálculo de los limites |
|--|-----------------------|----|------------|-----------|---|
| | X1 | X2 | | | |
| 1 | 12 | 11 | 11,5 | 1 | <p><u>Grafico de promedios</u></p> <p>Xmedia promedio = 12.5 Rmedia = 2.75 L S C = 17.67 L C = 12.5 L I C = 7.33</p> <p><u>Grafico de recorrido</u></p> <p>L S C = 8.976 L C = 2.75 L I C = 0</p> <p>Como no existen valores que se salen de los límites hallados, no es necesario excluir ninguna muestra.</p> |
| 2 | 12 | 14 | 13 | 6 | |
| 3 | 15 | 12 | 13,5 | 1 | |
| 4 | 13 | 12 | 12,5 | 7 | |
| 5 | 15 | 14 | 14,5 | 2 | |
| 6 | 14 | 12 | 13 | 2 | |
| 7 | 12 | 11 | 11,5 | 1 | |
| 8 | 13 | 13 | 13 | 1 | |
| 9 | 13 | 12 | 12,5 | 1 | |
| 10 | 12 | 12 | 12 | 1 | |
| 11 | 10 | 12 | 11 | 7 | |
| 12 | 10 | 15 | 12,5 | 5 | |
| 13 | 14 | 13 | 13,5 | 1 | |
| 14 | 11 | 15 | 13 | 1 | |
| 15 | 11 | 14 | 12,5 | 1 | |
| 16 | 13 | 12 | 12,5 | 6 | |
| 17 | 11 | 13 | 12 | 2 | |
| 18 | 12 | 13 | 12,5 | 1 | |
| 19 | 13 | 12 | 12,5 | 5 | |
| 20 | 12 | 10 | <u>11</u> | <u>3</u> | |
| Valores iniciales (20 muestras) | | | 250 | 55 | |

ANEXO 14. GRÁFICOS DE PROMEDIO Y RECORRIDO PARA LOS DIFERENTES TIPO DE HABITACIÓN

Habitación Ocupada

GRÁFICO DE PROMEDIO

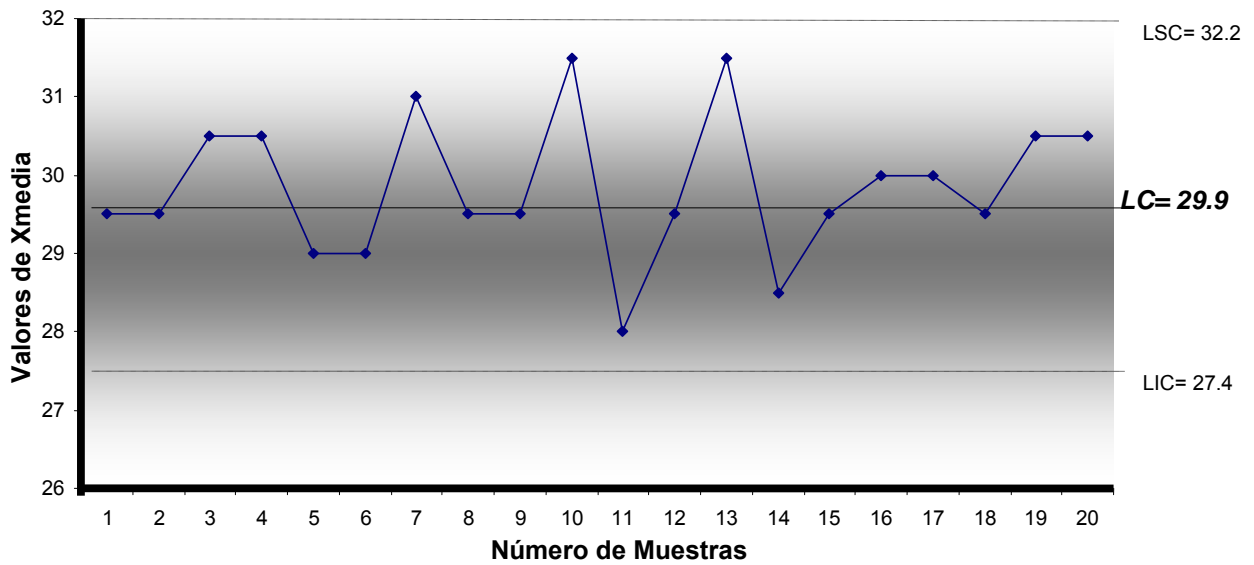
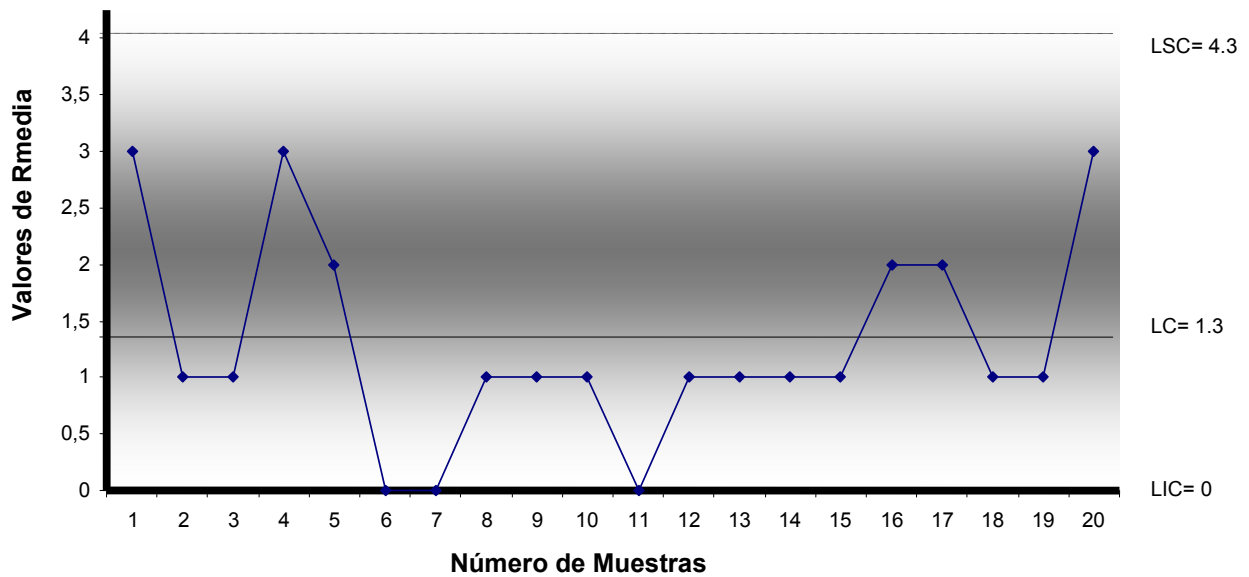


GRÁFICO DE RECORRIDO



Anexo 14. (Continuación...)

Habitación Vacía sucia

GRÁFICO DE PROMEDIO

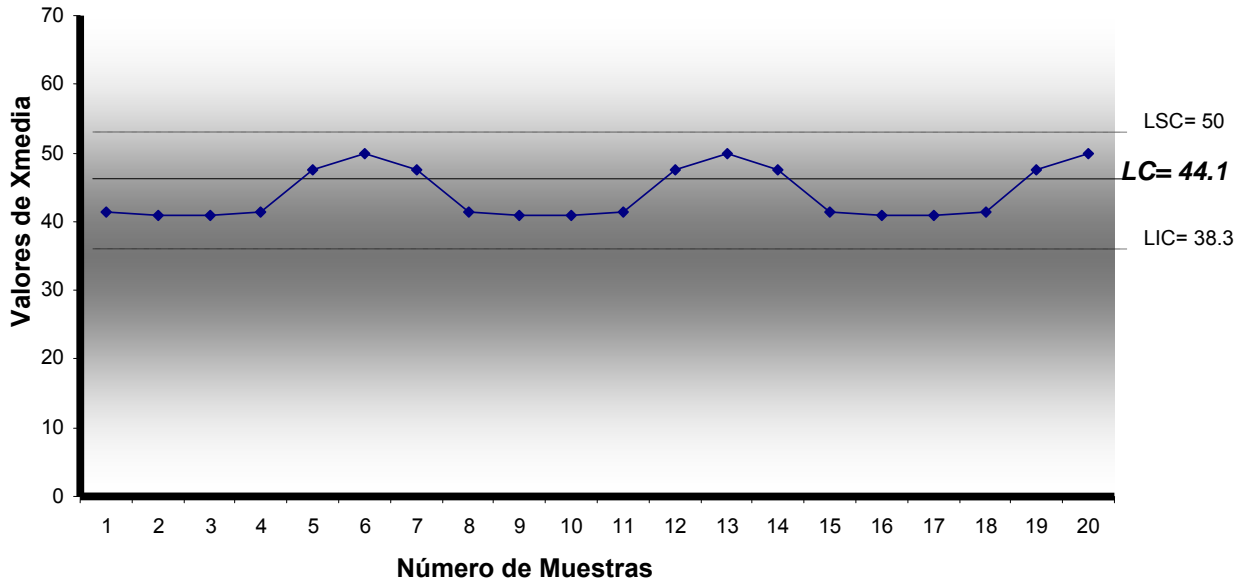
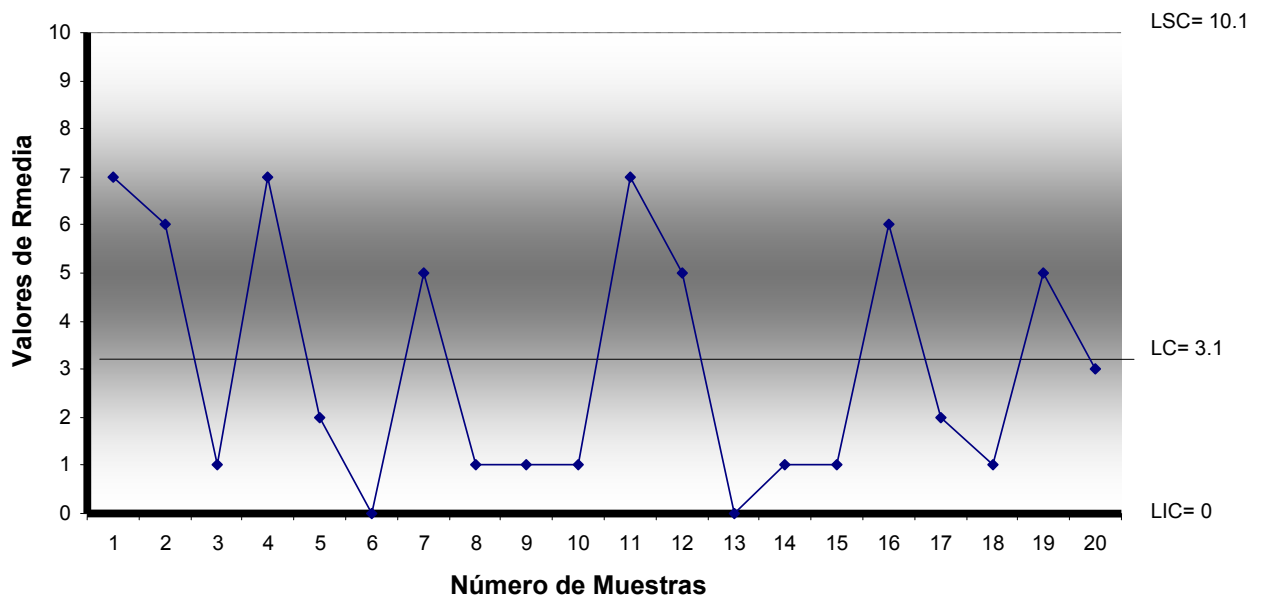


GRÁFICO DE RECORRIDO



Habitación Vacía Limpia

GRÁFICO DE PROMEDIO

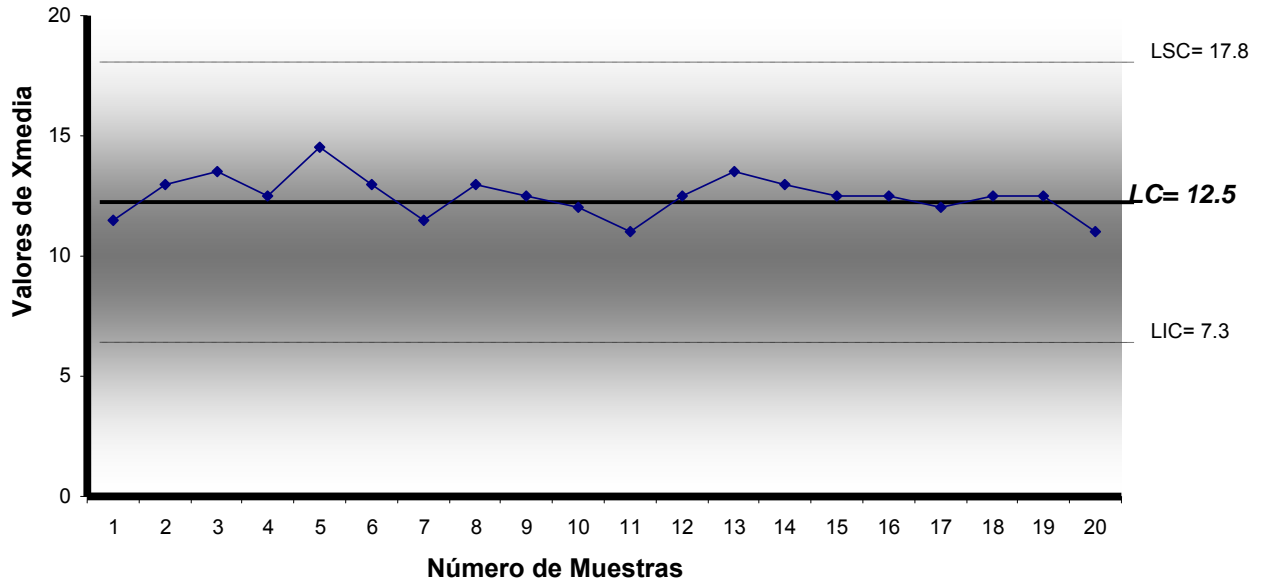


GRÁFICO DE RECORRIDO

